Martin Lindstrom

Autor al bestsellerului ***Buyology***

DATA

indicii mărunte care scot la iveală **TRENDURI ÎN MASĂ**

PUBLICA

Martin Lindstrom

este consultant pentru unele dintre cele mai mari companii din lume, printre care Walt Disney Company, PepsiCo, Nestlé, LEGO și RedBull. Este autorul bestsellerului internațional *Buyology* și al altor șase titluri inovatoare. Cartea sa *Branduri Senzoriale* a fost numită de Wall Street Journal „una dintre cele mai bune cinci cărți publicate vreodată".

Lindstrom a fost invitat în emisiuni difuzate de majoritatea posturilor TV americane și a apărut în cele mai importante publicații din SUA. Este un colaborator frecvent al emisiunii *Today* de pe NBC și al *Fast Company* și a fost inclus în topul *Time Magazine* al celor mai influenți 100 de oameni din lume.

Un studiu independent dat publicității în 2015 și realizat pe un eșantion de 30 000 de publicitari a concluzionat că Lindstrom este cel mai bun expert în construirea brandurilor la nivel mondial, iar Thinkers 50 l-a inclus recent în primii 20 de strategi de business din lume.

small
DATA

Martin Lindstrom

Autor al bestsellerului ***Buyology***

SMALL DATA

indicii mărunte care scot la iveală **TRENDURI ÎN MASĂ**

Traducere din engleză de **Emilia Vasiliu**

PUBLICA

Titlul original al acestei cărți este: *SMALL DATA - The Tiny Clues That Uncover Huge Trends* de Martin Lindstrom

Copyright © 2016 by Martin Lindstrom
All rights reserved

© Publica, 2016, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
LINDSTROM, MARTIN
Small data: indicii mărunte care scot la iveală trenduri în masă / Martin Lindstrom; trad.: Emilia Vasiliu. - București: Publica, 2016

ISBN 978-606-722-082-7

I. Vasiliu, Emilia (trad.)

33

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Mihaela Apetrei

CORECTURĂ: Rodica Crețu

DTP: Răzvan Nasea

Cuprins

Prefață 7

Introducere 13

1. O dorință arzătoare 33
Cum ușile frigiderelor siberiene și un mall din Arabia Saudită au creat un site revoluționar pentru femeile din Rusia

2. Cârnați, pui și căutarea fericirii *adevărate* 77
Cum să transformăm felul în care vom cumpăra mâncare în viitor

3. Culorile unite ale Indiei 113
Cum să vinzi cereale pentru micul dejun către două generații de femei care nu au nimic în comun

4. Cum să tinteşti pierderea în greutate (ajutându-te de fast-food, de un cinematograf din Orientul Mijlociu și de o tură de înot în piscina unui hotel) 143

5. Cum au reușit caii, gulerele cămășilor și credința să revigoreze o bere braziliană cu probleme 171

6. Cazul cremei de mâini care lipsea 207
Cum au bătătorit selfie-urile calea pentru o revoluție a modei în magazine

7. Când dormi fără cuvertură 237
Hârtia arsă, mașinuțele de jucărie și praful magic ajută la descifrarea semnificației pe care o are în China conceptul de „calitate"

8. O privire în culise 287
Cum să încorporați *small data* în afaceri și în viață

Mulțumiri 313

Note 321

Prefață

În mediul de afaceri contemporan, studiile cantitative se bucură de un devotament aproape religios, iar Martin Lindstrom este un ateu.

Deși mulți sceptici sunt plictisitori, Martin cu siguranță nu este așa. Să-i citești cartea este ca și cum ai lua cina cu unul dintre acei exploratori celebri ai secolului al XIX-lea, poate chiar Sir Richard Francis Burton, care s-a întors din călătoriile sale exotice cu o mulțime de observații uimitoare și povești pe măsură. Există o întreagă lume socială necatalogată, iar Martin observă orice detaliu... Casele rusești nu au oglinzi, proprietarii aspiratoarelor robotice Roomba le dau nume acestora, ferestrele hotelurilor americane nu se deschid niciodată, culturi atât de diferite ca Arabia Saudită sau Siberia recurg la magneții de frigider pentru a transmite valori familiale importante.

Martin este orice, dar nu un observator pasiv. Atunci când aterizează într-o nouă țară de destinație, el alege intenționat să fie dus în oraș de un taxi al cărui șofer are o altă naționalitate decât localnicii, iar pe drum îl chestionează pe acesta, pentru a obține informații despre populația indigenă. Martin menționează faptul că străinii văd adesea mai bine decât localnicii manierismul unei culturi. În calitatea sa de outsider, vizitează oameni reali, în casele lor, privește ceea ce fac și cum își modelează spațiul propriu.

Martin nu și-a propus să scrie o critică explicită la adresa informațiilor cantitative. Dar, arătându-ne virtuțile *small data**, el subliniază clar unele dintre problemele de care ar trebui să fiți conștienți atunci când luați în calcul studiile cantitative. Gândiți-vă doar la două dintre acestea:

Big data [informații cantitative – n.r.] nu stimulează perspicacitatea descoperirii. Noile idei se nasc de regulă din juxtapunere – combinarea a două lucruri care nu au mai fost combinate anterior. Dar informațiile cantitative se găsesc în mod normal în baze de date prea îngust definite pentru a genera descoperiri. Când o companie explorează *big data* despre clienții săi de pe internet, de obicei se uită doar la achizițiile online. Cel mai adesea, acea bază de date nu urmărește cumpărăturile făcute de clienți la magazinele fizice (acelea sunt într-o bază de date separată, păzită cu strășnicie de proprietarii ei) și niciuna dintre aceste baze de date nu este pusă în relație cu informații despre calendarul campaniilor publicitare ale firmei. Cartea descrie o experiență de shopping inovatoare, pe care Martin o construiește pentru un comerciant francez care încearcă să atragă atenția oscilantă a adolescentelor, soluția lui luând naștere din corelarea în timp a unor jurnale, desfășurătoare telefonice, interviuri, jurnale fotografice personale și observații colectate în timpul cumpărăturilor făcute la mall. Atunci când psihologul Phil Tetlock i-a studiat pe *Superforecasters* (superclarvăzători), oameni foarte pricepuți în a face prognoze pentru evenimente politice și economice, a descoperit că aceștia aveau o tendință similară de a explora mai multe surse informaționale, căutând

* În traducere adaptată, „informații specifice, punctuale". Conceptul *small data* se referă la acele informații detaliate, de calitate, care nu sunt accesibile decât printr-o cercetare minuțioasă, pesonalizată, în contact direct cu oamenii. Autorul folosește acest concept pentru a le diferenția și a le pune în opoziție cu *big data* – informații de volum, studii ample, cercetări macro, care ignoră de multe ori obiceiurile, cultura, tradiția sau credințele „subiecților", ceea ce poate duce la concluzii parțial eronate (n.r.).

corelații. Din păcate, informațiile noastre cantitative nu sunt cu adevărat „mari" și seamănă mai puțin cu atleții robuști, antrenați multidisciplinar, și mai mult cu tocilarii stângaci, care au o singură abilitate bine dezvoltată, dar sunt în mare parte ineficienți la orice altceva. Informațiile cantitative sunt prea limitate pentru a crea juxtapunerea care duce la noi descoperiri.

Informațiile cantitative sunt în primul rând date, iar datele pun analiza mai presus decât emoția. Este dificil de imaginat că aceste date ar putea surprinde multe dintre calitățile emoționale pe care le prețuim cel mai mult: *frumusețea, camaraderia, senzualitatea, remarcabilul* sau *drăgălășenia.* Dacă datele ar favoriza decizii emoționale mai bune, atunci contabilii, nu poeții, ar fi prototipul cultural pentru cei mai buni amanți. Kevin Roberts, de la Saatchi and Saatchi, susținea că brandurile foarte bune au două avantaje: (1) generează *respect* pentru performanțele lor tehnologice, durabilitate și eficiență, respectiv (2) generează *dragoste*, pentru că, ei bine... le iubim. Mărci ca HP și Duracell sunt bazate pe „respect", iar informația cantitativă poate fi folosită adesea pentru a ajuta la luarea unor decizii referitoare la creșterea respectului (*Luând în considerare istoricul nostru, oare clienții ar fi dispuși să cheltuie cu 20% mai mult dacă am face ca bateriile noastre să dureze cu 15% mai mult?*), dar branduri ca Disney, Cheerios, Geek Squad sunt respectate și *iubite*, iar informațiile cantitative sunt destul de nepricepute în a sugera o modalitate de creștere a iubirii.

La un moment dat, Martin este rugat de creatorii aspiratorului robotic Roomba să-i ajute să treacă peste un moment de scădere a încasărilor. Martin s-a concentrat pe acele *small data* referitoare la emoție. I-a urmărit pe proprietarii aspiratoarelor Roomba în casele lor și a privit cum interacționau cu dispozitivul lor. Surprinzător, proprietarii se purtau cu acesta de parcă ar fi fost un animal de companie, îi puneau nume, se mândreau

când îl arătau musafirilor (când v-ați arătat ultima dată aspiratorul?). Când îl puneau la loc, proprietarii Roomba nu îl ascundeau într-un dulap, ci îl lăsau să se iteasca de sub canapea, de parcă s-ar fi oprit în mijlocul acțiunii.

Din păcate, șefii lui Roomba se îndepărtaseră de factorul lui inițial de „drăgălășenie". Roomba fusese inspirat de R2D2 din *Războiul Stelelor*, dar pe parcurs s-a tot schimbat designul, făcându-l pe Roomba să arate mai puțin ca R2D2 și mai mult ca o piesă electrocasnică. Primul model de Roomba scotea sunete; când se lovea de perete, din greșeală, spunea „uh-oh", dar la un moment dat sunetele au fost eliminate de vreun inginer care căuta un design mai simplu sau de vreun manager care își dorea costuri mai mici. Vedeți în Capitolul 7 sfaturile inteligente ale lui Martin - inspirate de cel mai drăgălaș automobil al lumii, Mini Cooperul BMW - despre cum ar putea managerii Roomba să aducă din nou entuziasmul emoțional în brandul lor.

Pe scurt, informațiile cantitative cam au probleme, iar Martin demonstrează cu succes cât de importante sunt *small data* pentru a depăși aceste dificultăți.

Am vorbit despre numeroasele calități ale cărții, așa că permiteți-mi să menționez și câteva avertismente. Cartea nu ar trebui citită ca o lucrare de științe sociale. Atunci când autorul citează statistici, nu-mi dau seama de fiecare dată dacă vorbește serios sau dacă râde de mine. (Chiar sunt roșii *60%* dintre periuțele vândute în întreaga lume? Adolescentele din Franța oare chiar își petrec *80%* din timpul activ pritocindu-și ținutele pentru ziua în curs și pentru următoarea?) Și chiar dacă Martin este în mod evident un observator atent, el extrapolează adesea și trage concluzii mărețe, pe care eu le suspectez a fi false. (Oare americanii chiar au o asemenea aversiune față de conflict, încât ajung să prefere torturile rotunde în locul celor pătrate? Și prin încălcarea regulilor pentru torturi, punând la

dispoziție un tort pătrat, chiar le dai clienților permisiunea de a se abate de la dietele lor?) Un salt atât de mare peste informații ar însemna, pentru un student la masteratul de antropologie, că a picat examenul.

Însă Martin este un explorator și un povestitor iscusit, nu un om de știință specializat în științele sociale, așadar, în calitate de cititor, eu sunt dispus să îi iert excesele. Iar asta e ușor de făcut, datorită faptului că reușește atât de des să își provoace clienții în direcții noi care sunt, în mod evident, mai bune, așa cum a fost și în cazul de mai sus cu Roomba.

Iată încă unul dintre exemplele mele preferate: în anii 1990, vânzările companiei Lego erau în scădere, iar directorii erau speriați de cercetările de amploare care demonstrau că cei născuți în Era Digitală erau din ce în ce mai ușor de distras și căutau satisfacție imediată. Convins de aceste informații, Lego lua în calcul să producă jucării mai puțin solicitante intelectual, să facă seturile de piese mai simple și poate chiar să crească dimensiunile piesei sale cu valoare de simbol. Dar apoi *small data* i-au convins pe cei de la Lego să facă o schimbare abruptă, într-o cu totul altă direcție, atunci când liderii din vârful ierarhiei au vizitat casele tinerilor consumatori și au vorbit cu ei despre hobby-uri și timp liber. În Introducere veți citi despre felul în care o pereche veche de adidași purtați de un puști german de 11 ani, pasionat de skateboarding, a devenit „informația punctuală" crucială în acest proces. Conducerea companiei a îmbrățișat în cele din urmă dorința înflăcărată a ciudaților obsedați de Lego, care își doreau seturi demne de talentele lor, și a creat ansambluri cu piese mai multe și elemente mai complexe.

Cu câțiva ani în urmă, copilul de zece ani al unor prieteni de familie mi-a arătat cu mândrie replica finalizată a Taj Mahalului, construită din piese Lego. Cu mai mult de 5 900 de piese,

acesta încă a rămas cel mai mare set produs vreodată de Lego. Când a primit jocul, procesul de construcție a început imediat. Nici măcar nu sunt sigur că a așteptat să se termine petrecerea de ziua lui. A doua zi s-a trezit singur la ora 4 dimineața și a lucrat până la 7, când începea școala, iar primul lucru pe care l-a făcut după școală, la ora 15, a fost să se ducă în camera lui și să se apuce iar de treabă. Și a făcut același lucru și în ziua următoare. Și în cea de după și iar în următoarea. A terminat în patru zile. Prețul setului? La acea vreme, 300 de dolari. Pentru o jucărie. Iar astăzi seturile Lego sunt obiecte de colecție, cu prețuri de 3 000 de dolari sau mai mult. Dacă ar ști ce reacție a avut micul meu prieten în fața acestei provocări complexe, pe directorii Lego i-ar trece cu siguranță sudori reci, gândindu-se la cât de aproape au fost să implementeze greșeala de a simplifica până la idioțenie seturile de piese, greșeală sugerată de concluziile informațiilor cantitative.

Doar prin informații cantitative, afacerile noastre nu vor progresa. Trebuie să urmăm exemplul lui Martin și să explorăm *rich data* [informații complexe – n.r.]. *Deep data* [informații profunde – n.r.]. Chiar și atunci când vin sub formă de *small data*.

Afacerile noastre vor fi mai bune după asta.

Chip Heath
coautor al cărții *Made to Stick and Switch*

Introducere

Soluția pentru problemele companiei LEGO – ideea care se prea poate să o fi salvat de la faliment – se găsea într-o pereche veche de adidași.

Era începutul lui 2003 și compania avea probleme, după ce, în anul precedent, cifra de afaceri scăzuse cu 30%. În 2004 s-au mai evaporat încă zece procente. Așa cum spunea Jørgen Vig Knudstorp, CEO al companiei LEGO: „Ne aflăm pe o platformă în flăcări*, pierdem bani odată cu fluxul negativ de numerar și riscăm să intrăm de-a dreptul în incapacitate de plată, ceea ce ar putea duce la o dizolvare a companiei."[1]

Cum se prăbușise atât de mult și atât de rapid producătorul danez de jucării? S-ar putea spune că problemele companiei au început în 1981, atunci când a apărut pe piață primul joc portabil, *Donkey Kong*, eveniment care a și inițiat o dezbatere în revista internă a LEGO, *Klodshans*, despre ce însemnau pentru viitorul jocurilor de construit așa-numitele „jocuri video cu platforme, obstacole și acțiune urmărită dintr-o parte în alta a

---

* Originea acestei expresii vine din povestea unui muncitor aflat pe o platformă petrolieră din Marea Nordului. Într-o noapte, acesta a fost trezit de o explozie urmată de un incendiu declanșat pe platformă. Bărbatul a reușit să-și croiască drum spre puntea platformei, dar focul se apropia de el și nu avea decât câteva secunde pentru o decizie care să-i salveze viața. Avea de ales între a fi înghițit de flăcări și a se arunca în apele înghețate, de la o înălțime de peste 30 de metri. A ales să sară și a supraviețuit, salvat în scurtă vreme de o barcă ajunsă la fața locului. Filosofia lui a fost „este mai bună o moarte probabilă decât o moarte sigură". Morala acestei povești este că avem nevoie de o platformă în flăcări pentru a face schimbări majore în comportamentul nostru (n.r.).

ecranului"*. Concluzia generală: platformele precum Atari sau Nintendo erau doar o toană - ceea ce s-a dovedit a fi adevărat, cel puțin până când apariția jocurilor pe calculator le-a oferit o a doua șansă, care le-a relansat cu un succes nebun.

Începusem să ofer consultanță pentru LEGO în 2004, atunci când compania mi-a cerut să concep strategia de branding în ansamblu. Nu îmi doream ca LEGO să se îndepărteze de ceea ce făcuse bine atât de mult timp, dar nimeni nu putea nega omniprezența în continuă creștere a tot ceea ce însemna digitalul. Încă de la mijlocul anilor 1990, LEGO a început să se îndepărteze de produsul său de bază, piesele de construit, concentrându-se în schimb pe un imperiu șubred alcătuit din parcuri tematice, linii vestimentare pentru copii, jocuri video, cărți, reviste, programe TV și magazine. La un moment dat, tot în acea perioadă, conducerea a decis că, având în vedere cât de lipsită de răbdare, impulsivă și zvăpăiată era Generația Y**, LEGO ar trebui să înceapă să producă piese de dimensiuni mai mari.

Fiecare cercetare cantitativă comandată de companie ajungea la exact aceleași concluzii: următoarele generații urmau să își piardă interesul față de LEGO. Piesele aveau să urmeze aceeași cale pe care o luaseră jocurile de *jackstraws****,

---

* În original, *side-scrolling platform games*, adică jocuri video care urmăresc de regulă (de cele mai multe ori de la stânga la dreapta și observat din profil) un personaj care trebuie ghidat, prin salturi între platforme și/sau evitarea unor obstacole, pentru a putea avansa în joc (n.t.).

** În original, *millennials*, Generația Y, cea care a urmat Generației X. Deși nu există limite foarte clar definite pentru această categorie demografică, membrii Generației Y sunt considerați, de regulă, toți cei născuți între începutul anilor 1980 și începutul anilor 2000 (n.t.).

*** Un joc devenit popular la începutul anilor 1800, originar din cultura amerindienilor, cu piese în formă de fire subțiri (băștinașii continentului american îl jucau efectiv cu paie). Jocul începe prin eliberarea unui mănunchi de fire, iar jucătorii trebuie să extragă, pe rând,

*stickball**, baba-oarba. Așa-numiților Nativi Digitali - bărbații și femeile care s-au născut după 1980 și care au crescut în Era Informației - le lipseau timpul și răbdarea pentru piesele de LEGO și ar fi rămas rapid fără idei și scenarii pe baza cărora să construiască. Nativii digitali urmau să își piardă fantezia și creativitatea, dacă nu cumva le pierduseră deja, din moment ce jocurile pe calculator făceau o mare parte din muncă în locul lor. Fiecare studiu LEGO arăta că nevoia generației de a obține satisfacție imediată era mai puternică decât orice ar putea spera vreodată să genereze o piesă de construit.

În fața unei asemenea prognoze, părea imposibil ca LEGO să poată schimba cursul evenimentelor - dar, până la urmă, compania a reușit. A vândut parcurile tematice pe care le deținea. A continuat asocierile de succes cu alte branduri, precum francizele *Harry Potter*, *Războiul Stelelor* și *Bob the Builder*. Și-a micșorat numărul de produse din portofoliu, în același timp intrând pe piețe globale noi, slab deservite.

Totuși probabil că cea mai mare schimbare în modul de gândire din companie s-a produs în urma unei vizite cu scop etnografic și cultural pe care am făcut-o, la începutul lui 2004, în casa unui puști de unsprezece ani dintr-un oraș german de mărime medie. Care era misiunea noastră? Să ne dăm seama ce anume făcea ca piesele de LEGO să iasă în evidență. În acea zi, directorii au aflat că tot ce credeau că știu sau li se spusese despre copiii născuți la sfârșitul secolului XX și despre cei născuți la începutul secolului XXI, precum și despre noile lor

---

câte un fir din grămada formată, fără a deranja niciun alt fir, cu excepția celui pe care încearcă să îl scoată (n.t.).

* În esență, jocul de *stickball* este fidel traducerii literale a termenului. S-ar putea spune că este varianta rudimentară, de stradă, a jocului de baseball și chiar se juca, așa cum îi spune numele, cu un băț și o minge (n.t.).

comportamente digitale – inclusiv nevoia de comprimare a timpului și nevoia de rezultate instantanee – era greșit.

Pe lângă faptul că era foarte pasionat de LEGO, băiatul german de unsprezece ani era și un skateboarder înfocat. Întrebat la un moment dat de care dintre lucrurile lui era cel mai mândru, el a arătat spre o pereche de adidași scorojiți, cu dungi și găuri perforate pe laterale. Ne-a spus că acei pantofi sport erau trofeul lui. Erau medalia lui de aur. Erau capodopera lui. Mai mult decât atât, ei reprezentau *dovezi*. Ținându-i sus, în așa fel încât toți cei din cameră să îi poată vedea și să îi poată admira, puștiul a explicat că erau uzați și roși în unghi perfect pe o parte. Călcâiele erau scofâlcite și netezite într-o manieră inconfundabilă. Întreaga înfățișare a adidașilor, ca și impresia pe care o lăsau celorlalți, era perfectă; îi arăta lui, le arăta prietenilor lui și întregii lumi că era unul dintre cei mai buni skateboarderi din oraș.

În acel moment, totul a devenit clar pentru echipa LEGO. Teoriile despre comprimarea timpului și satisfacția imediată? Nu păreau să fie fondate. Inspirați de ceea ce le spusese un copil german de unsprezece ani despre o veche pereche de adidași, cei din echipă și-au dat seama că puștii obțin capital social printre prietenii lor atunci când, la joacă, ating un înalt nivel de pricepere pentru o aptitudine aleasă de ei, indiferent care ar fi aceea. Dacă abilitatea este valoroasă și dacă merită, se vor ține de ea până când o vor stăpâni foarte bine, indiferent de cât de mult durează. Pentru copii, totul se rezumă la a plăti un preț pentru ca, la final, să aibă ceva concret de arătat – în acest caz, era vorba despre o pereche de adidași aproape distruși, de care celor mai mulți adulți nici nu le-ar păsa vreodată.

Până la acel moment, procesul decizional al LEGO era bazat integral pe o mulțime de studii cantitative de amploare. Totuși, în ultimul ceas, s-a ivit un scurt moment de inspirație

întâmplătoare – reprezentat de o pereche de adidași ai unui iubitor de LEGO și de skateboard –, imboldul care a ajutat compania să își revină. Din acel moment, LEGO s-a concentrat din nou asupra produsului său de bază și chiar a ridicat ștacheta. Compania nu doar că și-a proiectat din nou piesele la dimensiunea lor normală, ci a început să adauge și mai multe elemente în cutii, unele chiar mai mici decât înainte. Piesele au devenit mai detaliate, manualele de instrucțiuni mai riguroase, provocările construcțiilor mai solicitante. S-ar părea că, pentru cei care îl foloseau, LEGO însemna chemare, provocare, măiestrie, meșteșug și, nu în cele din urmă, experiență câștigată cu trudă – o concluzie pe care statisticile predictive complexe, în ciuda abilității lor remarcabile de a examina rezultate „medii", nu au remarcat-o.

Călătorind în timp zece ani mai târziu, până la prima jumătate a lui 2014, după succesul mondial al filmului *Marea aventură LEGO** și punerea în vânzare a produselor asociate, încasările companiei LEGO au crescut cu 11%, depășind două miliarde de dolari. Pentru prima dată în istorie, LEGO depășise Mattel, devenind astfel cel mai mare producător de jucării la nivel global[2].

Credeți sau nu, aproape toate revelațiile pe care le am în calitate de consultant de branding la nivel global se produc exact în felul acesta. Aș putea să mă ocup de conceperea unei noi chei de mașină pentru proprietarii de automobile Porsche, de creionarea designului unei cărți de credit pentru miliardari, de elaborarea unei inovații de ultimă oră pentru o organizație specializată în slăbit, de revigorarea unui lanț american de supermarketuri aflat în dificultate sau de încercarea de a

* În original, *The Lego Movie* (2014) (n.t.).

poziționa industria automobilistică din China în așa fel încât să devină competitivă la nivel mondial. Există un citat bine-cunoscut care spune că, dacă vrei să înțelegi cum trăiesc animalele, nu trebuie să te duci la grădina zoologică, ci trebuie să mergi în junglă. Iar eu așa procedez. În aproape fiecare caz, după ce realizez Cercetarea Subtextului* (pe care uneori o prescurtez ca Subtextare), un proces detaliat care presupune vizite acasă la consumatori, colectarea de *small data*, offline și online, și procesarea sau analiza calitativă, specifică a acestor indicii, alături de observații și descoperiri culese de peste tot din lume, aproape întotdeauna există un moment în care descopăr o dorință nesatisfăcută sau neconștientizată care stă la baza unui nou brand, la inovarea unui produs sau a unei afaceri.

În ultimii cincisprezece ani am intervievat mii de bărbați, femei și copii, acasă la ei, în 77 de țări. 300 de nopți pe an mă aflu într-un avion sau într-o cameră de hotel. Dezavantajele unui asemenea stil de viață sunt evidente: nu pot să mă gândesc la niciun loc ca fiind cu adevărat acasă, relațiile sunt dificil de menținut, iar copiii și animalele de casă nu sunt o opțiune. Totuși există beneficii. Printre ele se află oportunitatea constantă de a observa oamenii și culturile în care trăiesc, din perspectiva *lor*, încercând să răspund la întrebări de genul: *Cum se formează comunitățile? Care sunt credințele lor fundamentale? Către ce aspiră și de ce? Cum creează legături sociale? Cum diferă o cultură de alta? Au vreo semnificație universală oricare dintre aceste credințe, obiceiuri sau ritualuri locale?*

Nu în cele din urmă, sunt și exemplele de comportamente ciudate sau adevărurile general valabile pe care le întâlnesc peste tot în lume. De pildă, ne este frică să le permitem altora să afle despre noi mai multe decât știm noi înșine, temându-ne mai mult decât orice altceva că ne vor cădea măștile și vom

* În original, *Subtext Research*, respectiv *Subtexting* (n.t.).

pierde controlul, permițându-le celorlalți să ne vadă așa cum suntem cu adevărat. Nu reușim să îi percepem pe cei pe care îi iubim - soți, soții, parteneri, copii - ca îmbătrânind în același fel în care observăm cum îmbătrânesc cei pe care îi vedem mai rar. Or, toți oamenii trec prin „clipe dulci" - un sistem intern de recompense care se activează atunci când lucrăm, citim, gândim sau ne concentrăm și care ne reenergizează activitățile cotidiene și ne stimulează iarăși atenția. La fel, ne „recompensăm" imediat după ce finalizăm o sarcină importantă, în același mod în care generozitatea pe care o simțim față de alții în preajma sărbătorilor sfârșește prin achiziționarea de cadouri pentru noi înșine. Iar într-o lume transparentă și suprapopulată, în care, mai mult ca niciodată, ne dezvăluim viețile private în mediul online, conceptele de „intimitate" și „exclusivitate" au devenit luxul suprem.

Care este motivul pentru care cei mai mulți dintre noi ne învârtim într-un cerc atunci când vorbim la telefon, de parcă am încerca să ne construim un șanț de apărare sau un zid care să ne protejeze intimitatea? De ce, atunci când ne este foame sau sete, deschidem frigiderul, analizăm conținutul, închidem ușa, iar câteva momente mai târziu repetăm același comportament? De ce, atunci când întârziem la o întâlnire, căutăm ceasuri care să fie „mai precise", justificându-ne astfel întârzierea? De ce într-un aeroport, într-o gară sau la un concert rock îi percepem pe oamenii din mulțime ca fiind membri banali ai „maselor" - fără să conștientizăm că fac exact același lucru ca și noi? De ce atât de mulți oameni au cele mai bune idei la duș sau în prezența apei?

Cei pe care îi studiez și cărora le iau interviuri ar putea fi adolescente care trăiesc într-o *favela** braziliană; bancheri din Republica Cehă specializați în relații comerciale; casnice din

* În traducere, cartier sărăcăcios (n.t.).

California de Sud; prostituate din Ungaria; soacre din India; ori tați obsedați de sport din Geneva, Beijing, Kyoto, Liverpool sau Barcelona. Uneori merg într-atât de departe, încât chiar mă mut în casele sau apartamentele oamenilor, unde, cu permisiunea proprietarilor, mă instalez ca la mine acasă. Eu și familiile fraternizăm, ascultăm muzică, ne uităm la televizor și mâncăm împreună. În timpul acestor vizite – repet, cu permisiunea lor – umblu prin frigidere, deschid sertare de birou și dulapuri de bucătărie, răsfoiesc cărți, reviste, colecții de muzică, filme și descărcări de pe internet, scormonesc prin genți și portofele, prin istoricul de căutare din mediul online, prin pagini de Facebook, prin fluxul de noutăți de pe Twitter, analizez modul în care sunt folosite pictogramele *emoji* și conturile de Instagram și Snapchat. Căutând ceea ce eu numesc *small data*, aproape nimic nu este de neatins. Am ajuns chiar să-i intervievez pe unii consumatori prin mesaje scrise – un studiu arată că mințim mai rar în mesajele scrise[3] –, deși este mult mai probabil să îi iau prin surprindere pe oameni atunci când le inspectez cuptoarele cu microunde și pubelele de sortare selectivă a sticlei și plasticului.

Mai provocatoare decât diferențele dintre femeile și bărbații cu care mă întâlnesc, cu care vorbesc și pe care îi observ – și decât diversitatea de locuri, climat, cultură și culoare a pielii pe care o văd pe parcursul unui an obișnuit – sunt caracteristicile pe care le împărtășim cu toții. (Eu cred cu tărie că există doar între 500 și 1 000 de tipuri umane în lume. Eu sunt unul dintre tipuri și la fel ești și tu.) De asemenea, mi-am dat seama că abilitatea mea de a lega o singură observație de alta pentru mai multe țări, în procesul de construcție sau de salvare a unui brand, reprezintă o aptitudine destul de ciudată. Până la urmă, blocurile de locuințe din extremul orient al Rusiei nu sunt, în esență, cu nimic diferite de comunitățile închise ale Sudului american; și, date fiind climatele extreme ale Arabiei Saudite și

ale Rusiei, comportamentul locuitorilor Orientului Mijlociu este, în multe privințe, identic cu al celor din Siberia. Nu am studiat niciodată științele sociale, nici nu m-am pregătit ca psiholog sau detectiv, însă oamenii mi-au spus că gândesc și mă comport ca toate cele trei categorii la un loc. În schimb, eu le spun că mă văd ca fiind mai degrabă un fel de anchetator criminalist specializat în *small data* sau ADN emoțional – aproape un vânător de dorințe –, un obicei care s-a dezvoltat din întâmplare pe când eram puști, crescând în orașul de fermieri Skive, din Danemarca, cu o populație de 20 505 locuitori.

Pe când aveam doisprezece ani, doctorii m-au diagnosticat cu o formă rară de vasculită inflamatorie. Henoch-Schonlein Purpura produce sângerări la nivelul vaselor mici de sânge care irigă pielea pacientului, încheieturile și intestinele și care poate afecta iremediabil rinichii. Am fost instalat într-o cameră de spital izolată și luni întregi nu am putut să mă mișc. Cu excepția altor câtorva pacienți, separați de mine printr-o draperie gri-albăstruie și prin câțiva metri de linoleum verde-oliv, eram singur.

Mă trezeam în fiecare zi înainte de ora 7 dimineața. Una dintre asistente îmi aducea micul dejun și îmi începeam programul zilnic de supraveghere informală. Analizam cadrele medicale, îi analizam pe ceilalți pacienți, pe prietenii lor, pe ceilalți membri ai familiei și, când toate aceste categorii s-au epuizat, așa cum s-a întâmplat curând, pe mine însumi. Am inițiat această rutină cotidiană ca pe o cale de a trece mai ușor peste zilele istovitoare și plictisitoare din perioada convalescenței mele.

Când am plecat din spital, câteva luni mai târziu, eram convins, cu îngâmfarea specifică puștilor de doisprezece ani, că înțelegeam oamenii mai bine decât i-a înțeles oricine altcineva vreodată.

Ce face acum Pacientul nr. 3? Ce va face Pacientul nr. 4 peste cincisprezece minute? Vocea Pacientului nr. 5 devine simțitor mai răgușită și bolnăvicioasă atunci când îl vizitează mama lui, iar Pacientul nr. 3 își întoarce întotdeauna cu capul în jos recipientul din care își bea sucul de mere, după ce termină conținutul. Am devenit conștient de felul în care asistenta strecura întotdeauna fișele la locul lor cu o asemenea grijă, încât să nu facă niciun sunet, și de faptul că asistentele care țineau dosare mai stufoase păreau să se simtă mai importante, în timp ce acelea fără fișe păreau cumva mai umile și mai supuse. Făceam sute, chiar mii de asemenea observații în fiecare zi, la fel cum, sunt sigur, ar face oricine e ținut captiv într-o cameră de spital. Acele lucruri pe care cei mai mulți oameni le-ar ignora rapid, le-ar uita sau față de care și-ar da ochii peste cap, eu le înregistram mintal, le clasam și le analizam.

Restul șederii mi-am petrecut-o cu o cutie de piese LEGO pe care mi-o dăduse mama pentru a-mi ocupa timpul. Privind în retrospectivă, este amuzant că perioada în care am fost internat m-a ajutat să cultiv două dintre hobby-urile și dependențele mele, respectiv piesele de LEGO și observarea oamenilor.

Până la momentul externării ajunsesem destul de bun la LEGO – de fapt, eram suficient de priceput încât să-mi propun să construiesc o replică miniaturală a LEGOLAND* în curtea din spatele casei părinților mei, ceea ce a atras atenția sediului central al LEGO, precum și a doi dintre avocații lor specializați în drepturi de proprietate intelectuală. Care era cea mai bună cale de a aborda problema unui puști de doisprezece ani care iubea piesele de LEGO atât de mult, încât construise ilegal o replică a unuia dintre parcurile tematice ale companiei? Sunt

* Parc tematic de distracții, în care cele mai multe dintre obiecte și echipamente sunt construite din piese LEGO (n.r.).

fericit să vă spun că m-au angajat pe post de constructor de machete și inovator! Dar aceasta este o altă poveste.

Ceea ce am învățat în perioada în care am fost internat a fost mai mult decât să înțeleg cum să creez structuri LEGO complicate. Perioada aceea m-a ajutat să îmi antrenez ochii și urechile pentru a observa, deduce, interpreta și, în cele din urmă, pentru a înțelege o lume adultă. Modificările pavloviene ale vocii Pacientului nr. 5 arătau nevoia lui de dragoste maternă. Pacientul nr. 3 ar fi făcut orice pentru ca timpul pe care îl avea de petrecut pe patul de spital să treacă mai repede, iar una dintre metode era să-și întoarcă zgomotos cu susul în jos recipientul pentru suc. Asistenta care venea în timpul nopții părea, în mare parte, indiferentă față de pacienții ei, dar poate că felul ei neîndemânatic și zgomotos de a umbla cu tăvile era o modalitate de a atrage atenția asupra nivelului scăzut de recunoaștere din partea colegilor. Oricât de nesemnificativ ar părea la prima vedere, totul în viață spune o poveste.

Pe măsură ce perioada de spitalizare avansa, iar personalul îmi permitea să mă mișc mai mult, îmi amintesc că mă uitam pe geam la oamenii care se îndreptau spre mașinile și bicicletele lor și analizam ce purtau, cu ce pantofi sau tenișI erau încălțați, care le era atitudinea, dacă purtau sau nu bijuterii ori ceasuri și cum se comportau atunci când credeau că nimeni nu se uita la ei – tânăra mamă aranjându-și părul în grabă, omul de afaceri care se lăsa pe spate pentru a-și potrivi pantoful la călcâi, adolescenta preocupată de muzica pe care o asculta în căști.

Cum se schimba comportamentul mamei atunci când interacționa cu alte mame? Atunci când plângea copilul, cum îl liniștea? Omul de afaceri purta o cămașă albă, cu gulerul prins în năsturei, cu partea de jos scoasă din pantaloni și foarte șifonată. Era conștient de lucrul ăsta? O făcea intenționat?

Arăta lumii cât de rebel era, era doar neglijent sau se autosabota? De ce se tot uita la ceas? Spera ca timpul să treacă mai încet sau mai repede? Brățara de cauciuc pe care o purta la cealaltă încheietură - ce semnificație avea? Renunța la un năravsau îi amintea de cineva drag?

A fost nevoie de o boală în copilărie pentru a-mi putea forma o perspectivă din exterior asupra mea și asupra altor oameni și pentru a începe să schimb felul în care priveam lumea. Am început să îi cataloghez pe oameni ca fiind fascinanți și aparte, ceea ce, desigur, chiar suntem.

Oare chiar știe vreunul dintre noi cum ajungem să întâlnim alți oameni? Suntem oare conștienți de lanțul aleatoriu de mici indicii pe care le lăsăm în urmă în fiecare zi - ritualurile, obiceiurile, gesturile și preferințele care se contopesc, dezvăluind cine suntem cu adevărat în interior? În cea mai mare parte a timpului, răspunsul este „Nu". Ce rontăim la gustare, cum ne concepem coregrafia paginii personale de Facebook, ce scriem pe Twitter, preferința pentru guma cu scorțișoară sau tabletele cu nicotină - toate aceste gesturi discrete ar putea părea, la o primă vedere, întâmplătoare, fără sens și prea mărunte pentru a fi suficient de relevante pentru identitatea noastră. Dar atunci când începem să privim viața prin noile și nefamiliarele lentile ale micilor detalii, descoperim, de asemenea, indicii grăitoare despre oamenii care ne sunt cei mai apropiați, inclusiv despre noi înșine.

Aceste *small data* s-ar putea găsi într-un cuptor, într-un dulăpior de medicamente sau înăuntrul unui album de fotografii de pe Facebook. Ar putea fi integrate într-un suport pentru periuțe de dinți dintr-o baie din Tel Aviv sau în felul în care o rolă de hârtie igienică se sprijină de un perete al unei toalete din nordul Braziliei. S-ar putea ivi în maniera în care pantofii unei familii sunt aranjați pe un hol sau în amestecul de litere și

numere care formează parola de la calculatorul cuiva. În timpul procesului de Subtextare scormonesc prin coșuri de gunoi, printre tuburi goale de pastă de dinți, ambalaje rupte de la dulciuri și cupoane expirate, căutând acel element aparte care va fi piesa lipsă a puzzle-ului sau care îmi va oferi răspunsul de care am nevoie, chiar și atunci când nu sunt sigur cum arată acel puzzle sau ce anume caut de fapt. O bucățică izolată de *small data* nu este aproape niciodată suficient de semnificativă pentru a putea construi o argumentație sau pentru a crea o ipoteză, dar dacă o corelăm cu alte descoperiri și observații adunate de peste tot din lume, în cele din urmă informațiile se leagă între ele, dând naștere unei soluții care devine baza unui viitor brand sau a unei viitoare afaceri.

Metodele mele pot fi structurate, dar în același timp se bazează și pe o mulțime de greșeli, pe încercări și eșecuri și pe ipoteze greșite pe care trebuie să le elimin înainte de a o lua din nou de la început. (În ultimul capitol voi discuta detaliat despre cei 7C ai metodologiei mele.) Atunci când intru în casa cuiva, primul lucru pe care îl fac este să adun cât pot de multe informații raționale, observabile. Iau notițe, fac sute de fotografii, filmez încontinuu. Cel mai mic detaliu sau gest poate deveni cheia care dezvăluie o dorință pe care bărbați, femei sau copii (și, în unele cazuri, cultura însăși) nu știau că o au. Eu caut tipare, paralele, corelații și, nu în ultimul rând, dezechilibre și exagerări. În mod normal mă concentrez pe contrastele dintre viețile de zi cu zi ale oamenilor și dorințele lor neconștientizate sau neîmplinite, iar dovezile în acest sens pot fi descoperite peste tot, de la un covoraș pentru rugăciuni din Orientul Mijlociu, pus pe podea în direcția greșită, până la o oglinjoară ciobită din sertarul unui dulap de baie din Siberia.

După luni de observație și cercetare, îmi afișez toate descoperirile pe un panou de plută. Are atât rol de hartă, cât și rol de

cronologie. Ce dorințe se ascund în spațiul gol dintre percepție și realitate, dintre realitate și fantezie, dintre fanteziile conștiente și cele inconștiente ale oamenilor? Care sunt dezechilibrele din interiorul culturii? Ce se găsește în exces sau insuficient? Ce dorințe nu sunt alimentate?

Fie și numai pentru acest motiv companiile mă angajează în calitate de consultant, pentru a descoperi ceea ce ne dorim cu adevărat ca oameni, în așa fel încât să găsească metode de a ne satisface dorințele. Titulatura mea ar putea fi „consultant de branding", însă majoritatea companiilor mă angajează pentru a fi un fel de detectiv-călător, cu misiunea de a scoate la iveală ceea ce se ascunde în spatele unuia dintre cele mai neclare și abstracte dintre cuvinte: *dorință*. Dorința este întotdeauna legată de o poveste și de un gol care trebuie umplut: o aspirație intensă care afectează, răscolește și motivează comportamentul uman, atât conștient, cât și inconștient.

Dorința se manifestă într-o formă sau alta de sute de ori într-o zi, în nenumărate chipuri și deghizări. Poate ieși la suprafață ca apetit sexual, poftă de mâncare, apetență pentru alcool sau droguri. Poate apărea ca dorință de a avea bani sau un anumit statut, ca nevoie de a aparține unui grup, de a te amesteca în mulțime sau, dimpotrivă, de a ieși în evidență. Poate fi năzuința de a deveni unul/una cu o altă persoană, cu natura, cu muzica sau cu ceea ce înțelegem prin „univers". Tânjim după siguranța trecutului, aceasta fiind o dorință, și după viitoarele perspective, ceea ce tot dorință înseamnă. Pentru a „deveni" mai plăcuți în ochii celorlalți, ne cumpărăm haine noi, ne spălăm pe dinți, ne dăm cu cremă pe față, ne bărbierim, ne comandăm o nouă pereche de ochelari. (În același timp, așa cum a observat cândva un prieten, „cea mai dificilă sarcină este să te uiți în oglindă și să te descrii pe tine însuți.")

Ca să nu mai spunem că dorința este greu de identificat. Are obiceiul de a se ascunde odată ce crezi că ai surprins-o, doar pentru a-și face din nou apariția câteva secunde mai târziu. Peste tot în lume, fiecare cultură are propriile culoare pentru dorințe și evadare. Brazilienii merg la plajă, la fel ca și cei din Sidney și Los Angeles. Americanii, locuitorii Orientului Mijlociu și indienii se îngrămădesc, cu toții, la filme sau în malluri; englezii se adună la meciuri de fotbal sau în puburi. Dacă locuiești în Arabia Saudită, evadarea s-ar putea să însemne o excursie în Oman. Dacă locuiești în Oman, ar putea fi o vizită în Dubai. Pentru un localnic din Dubai, evadarea înseamnă Londra. Pentru un londonez, evadarea se leagă de coasta andaluză a Spaniei sau de sudul Franței, de California sau Florida. Ne dorim orice – locul, persoana, lucrul, o anumită perioadă a vieții – despre care suntem convinși că ne lipsește.

Munca pe care o fac eu este o versiune accelerată de antropologie etnografică sau participativă, diferența fiind că, în loc să petrec ani întregi într-un ținut, pentru a observa un trib, eu stau câteva săptămâni, uneori câteva luni, într-o altă țară. Ca oricare alt antropolog – dacă pot să-mi spun așa –, mă văd drept un agregator și un observator neutru, care pune cap la cap fragmente de *small data*, creând un mozaic din care încerc să Extrag Detalii pentru un scenariu rezonabil de lucru. Și, la fel ca în cazul etnografiei, munca mea nu se încheie niciodată cu adevărat. Îmi încep și îmi închei zilele orbește. Mă bazez pe percepții aleatorii și descoperiri întâmplătoare. La urma urmei, țările se schimbă, la fel și amestecurile culturale și politice ale acelor țări. Tehnologia schimbă ceea ce suntem ca oameni, iar asta ne determină să ne adaptăm și să evoluăm corespunzător.

De-a lungul anilor, unii s-au întrebat cum este posibil ca un „străin" născut în Danemarca, așa, ca mine, să călătorească din țară în țară, încercând să scoată la lumină dorința în zone

ale lumii pe care nu le cunoaște bine. Are sens să apelezi la un străin, se întreabă ei, mai ales la unul care va fi acolo numai pentru scurt timp? Un francez nu ar fi un evaluator mai adecvat pentru cultura pariziană sau un australian nu ar fi mai la curent cu ce se întâmplă în New South Wales ori în Queensland? De ce nu ai angaja în Japonia o firmă japoneză de consultanță, în Rusia – o companie rusească specializată în branding sau în Statele Unite – o agenție americană?

Adevărul este că aproape pot garanta că o echipă locală va pierde ceva din vedere. Antropologul germano-american Franz Boas este cel care a consacrat cuvântul *Kulturbrille*, sau „ochelarii culturali", termen care se referă la „lentilele" prin care ne vedem propriile țări. Propriii *Kulturbrille* ne permit să înțelegem cultura în care trăim, dar aceiași ochelari ne pot orbi în raport cu unele lucruri pe care cei din exterior le observă imediat.

În Japonia, de exemplu, bucătăria și spălătoria sunt singurele zone ale casei în care numai japonezele căsătorite „au dreptul" să intre. Nu este o lege formală, ci un obicei nescris. Și atunci, cum ar putea o companie japoneză sau una multinațională să vândă diverse lucruri femeilor, când, în această țară, trei sferturi dintre bărbați se ocupă de cumpărături pentru famillile lor și se prea poate să nu știe care sunt obiectele uzuale necesare? Celor mai mulți dintre comercianții japonezi le-ar lipsi perspectiva sau chiar detașarea necesară fie și numai pentru a observa așa ceva. Cu ani în urmă, în Copenhaga, am ieșit la o plimbare cu un expert în vânzări cu amănuntul, care călătorește la fel de mult ca mine. „Nu e nimic sistematic în felul în care se plimbă danezii", a spus el la un moment dat. „Merg peste tot, de-a valma." Avea dreptate. Eu am crescut în Danemarca, dar nu observasem asta niciodată până atunci.

Există o familie de insecte de apă dulce cunoscută sub numele de Gerridae – sau gândaci de apă, păianjeni de apă ori

patinatori de iaz –, care plutesc lin pe suprafața bălților și a lacurilor. Eu mă gândesc la mine însumi ca fiind echivalentul patinatorului de iaz în mediul de afaceri. Îmi dau seama, de asemenea, că este deopotrivă un punct vulnerabil și unul forte să intri într-o țară fără nicio idee preconcepută. Orice străin riscă să facă generalizări sau să tragă concluzii care ar putea fi incomplete ori naive, dar eu am avut întotdeauna încredere în instinctele mele – și ce sunt instinctele, dacă nu experiențe și observații acumulate în timp, care îi permit unei persoane să tragă rapid concluzii, fără a ști exact cum a ajuns la ele?

Observațiile directe și interesul pentru *small data* sunt ceea ce mă diferențiază în munca mea, într-o lume preocupată de volume mari de date. Cei mai mulți dintre noi evaluează aproape totul în câteva secunde sau cel mult în câteva minute. Am devenit cercetători spontani și am ajuns să reacționăm instant. Pe măsură ce tot mai multe produse și servicii migrează către mediul online, iar tehnologia ne ajută să înțelegem comportamentul uman în timp real, la nivel de detaliu, mulți oameni au ajuns să creadă că observațiile și interacțiunile umane sunt demodate și chiar irelevante. Sunt în complet dezacord cu aceste păreri. O sursă care lucrează la Google mi-a mărturisit cândva că, în ciuda celor aproape trei miliarde de oameni care sunt online[4], a celor 70% dintre cumpărătorii online care intră pe Facebook în fiecare zi[5], a celor 300 de ore de videoclipuri încărcate în fiecare minut pe YouTube (care este deținut de Google)[6] și a faptului că 90% dintre toate informațiile existente în lume au fost generate în ultimii doi ani[7], Google are, până la urmă, doar informații limitate despre consumatori. Da, motoarele de căutare pot depista corelații neobișnuite (diferite de relațiile de cauzalitate). Cu o acuratețe de 70%, îmi spune sursa mea, software-ul poate evalua felul în care se simt oamenii, bazându-se pe felul în care tastează aceștia și pe numărul de greșeli

ortografice pe care le fac. Cu o precizie de 79%, software-ul poate determina nivelul de risc în creditarea unui utilizator, bazându-se pe măsura în care acesta scrie cu majuscule. Însă, chiar și cu toate aceste statistici, Google a ajuns să-și dea seama că nu știe aproape nimic despre oameni și despre ce ne motivează cu adevărat, iar acum apelează la consultanți care să facă ceea ce oamenii de știință specializați în cercetare calitativă fac deja de câteva decenii. După cum mi-a spus odată un analist: „Luând în considerare faptul că managementul nu știe ce să facă cu informațiile cantitative, de volum, toată lumea caută acel ceva *post*-cantitativ – iar răspunsul este cercetarea calitativă, specifică".

Millward Brown Vermeer a pus recent bazele cercetării Marketing2020, unul dintre cele mai cuprinzătoare studii de leadership în marketing demarate vreodată, care a inclus interviuri extinse cu mai bine de 350 de CEO, directori de marketing și șefi de agenții. Deloc surprinzător, autorii Marc de Swaan Arons, Frank van den Driest și Keith Weed au descoperit că multe dintre organizațiile specializate în marketing își pierduseră direcția. Într-un articol publicat în *Harvard Business Review*, autorii au concluzionat că, dacă informațiile și analizele intră în categoria „Gândește", iar conținutul, designul și dezvoltarea producției intră în categoria „Execută", atunci oamenii de marketing care se concentrează pe stimularea consumatorilor și a interacțiunii aparțin categoriei „Simte". Toate cele trei funcții sunt esențiale, susțin ei. Pe scurt, integrarea informațiilor obținute din online și offline – adică uniunea dintre cantitativ și calitativ – este un ingredient crucial pentru supraviețuirea și succesul marketingului în secolul XXI.

Aceasta este de înțeles. Trăim într-o epocă în care comportamentele și comunicarea online sunt bântuite de subînțelesuri și confuzii. Cuvântul german *maskenfreiheit* poate fi tradus ca

„libertate conferită de măști" și oricine și-a petrecut vreodată timpul în mediul online știe că abilitatea de a ne personaliza eurile digitale și ocazionalul anonimat online creează identități care aproape că nu seamănă cu oamenii care suntem de fapt și cu viețile pe care le trăim cu adevărat în mediul offline. Ați putea spune că, datorită tehnologiei, suntem cel puțin două persoane, cu cel puțin două domicilii: o casă din cărămizi și mortar, și o pagină principală*. Uneori se suprapun, dar adesea, nu.

Nici nu putem spune că suntem mai mult „noi înșine" atunci când navigăm pe internet ca anonimi. Fără un nume, un chip sau o identitate, devenim versiuni primitive ale noastre, un fenomen pe care unii experți îl atribuie unei lipse de empatie care vine din comunicarea laptop la laptop și care le este cunoscută și tuturor celor care au făcut gesturi obscene către vreun pieton sau, mai rău, în timp ce erau la volan. Empatia, sublinia anul trecut publicația *New York Times*, se învață în două feluri. Unul este să trecem noi înșine printr-o experiență neplăcută. Cealaltă este „să vedem, să auzim sau chiar să mirosim felul în care acțiunile noastre au făcut rău cuiva - un lucru ce nu le este disponibil celor din spatele unui monitor și al unei tastaturi."[8] (Sau nici măcar celor din spatele volanului.) Acesta este paradoxul comportamentului online. Nu suntem niciodată cu adevărat noi înșine în rețelele sociale, iar atunci când comunicăm ca anonimi, rezultatului îi lipsește orice fel de context pe care l-ar putea oferi și îmbogăți viețile noastre offline. Ceea ce lăsăm în urmă în mediul online este în mare parte calculat și strategic, în timp ce conținutul frigiderelor noastre sau al sertarelor dulapurilor din dormitor nu este așa, pentru că nu este destinat expunerii publice.

* În original, *homepage* (n.r.).

Acesta este motivul pentru care, după părerea mea, cea mai bună și mai fidelă aproximare a ceea ce suntem ca oameni vine din amestecul dintre identitățile noastre online și offline și din combinarea informațiilor cantitative cu cele calitative *[small data]*. Luând în calcul că 90% din ceea ce transmit oamenii în conversații sunt semnale nonverbale, cele mai autentice identități ale noastre pot fi descoperite studiind cine suntem în viețile, culturile și țările noastre reale. Acest amalgam de gesturi, obiceiuri, preferințe, antipatii, ezitări, șabloane de comunicare, decoruri, parole, tweeturi, actualizări de status etc. reprezintă ceea ce eu numesc *small data*.

În paginile care urmează vă invit să zburați în jurul lumii alături de mine, adunând *small data* pentru a aduce la lumină dorințe culturale utile în rezolvarea unor puzzle-uri la fel de provocatoare și, de cele mai multe ori, mult mai puțin directe decât exemplul cu piesele de LEGO. Într-o epocă a informației în care cei mai mulți dintre noi ne petrecem întreaga zi cu ochii pironiți în ecrane, speranța mea este că această carte vă va inspira să deveniți chiar mai conștienți decât sunteți deja de indiciile din jurul vostru și să deveniți conștienți de similaritățile care există între noi toți. Misiunea oricărui făuritor de brand nu diferă de fapt cu nimic de cea a oricărui om în viață, adică aceea de a evita ceea ce expertul în studierea miturilor și autorul Joseph Campbell descria cândva drept cel mai mare abuz: păcatul inadvertenței - acela de a nu fi atenți sau pe deplin receptivi la lumea din jurul nostru.

1 O dorință arzătoare

CUM UȘILE FRIGIDERELOR SIBERIENE ȘI UN MALL DIN ARABIA SAUDITĂ AU CREAT UN SITE REVOLUȚIONAR PENTRU FEMEILE DIN RUSIA

Imaginați-vă o hartă a globului pământesc și veți descoperi că percepția voastră asupra lumii se învârtește numai în jurul locului în care trăiți. Nu vă puteți abține și nici eu nu pot. Este un automatism. Harta universului pe care voi și eu o desenăm, cu noi înăuntru, formează un sistem de navigare inconștient, un GPS comportamental, pe care îl urmăm în fiecare zi. Harta noastră internă ne dictează dacă să dormim noaptea pe partea dreaptă sau pe cea stângă a patului. Aceasta hotărăște unde ne poziționăm atunci când mergem pe stradă alături de un prieten sau un partener. Mergem în dreapta lor sau în stânga, mai aproape de drum sau de clădiri? La nivel cultural extins, locul în care trăim ne stabilește și felul în care percepem timpul. De exemplu, în Australia puteți fi siguri că musafirii dumneavoastră vor ajunge cu o întârziere de jumătate de oră, adesea aducând cu ei și alți prieteni de care nu v-au spus. În Elveția, oaspeții sunt întotdeauna punctuali, iar dacă intenționează să întârzie cinci minute, vă vor anunța. Musafirii japonezi vor ajunge cu 30 de minute înainte de ora stabilită, iar în Israel, cu 45 de minute mai târziu.

Hărțile noastre interne stabilesc inclusiv felul în care ne preparăm și condimentăm mâncarea.

În multe părți din lumea occidentală, solnițele cu sare și piper ocupă un loc de cinste pe mesele din bucătărie și din încăperile în care se ia masa. Așa cum știe toată lumea, cele mai multe arată la fel: trei găurele pentru solnița cu sare și una singură pentru cea cu piper. Totuși, dacă locuiți în Asia, numărul de orificii se inversează, trei pentru piper și una pentru sare,

grație popularității piperului în țările asiatice și a preferinței culturale pentru sosul de soia.

Această observație, alături de altele pe care le-am notat într-un jurnal de-a lungul anilor, m-au făcut să devin foarte atent la felul în care sunt poziționate obiectele înăuntrul și în afara caselor. Grădinile vorbesc. Aleile vorbesc. Balcoanele vorbesc. Cutiile poștale vorbesc. Ca să nu mai spunem că și pereții vorbesc. Misiunea mea este să descifrez ce îmi comunică despre proprietarii lor pavajul, bujorii, operele de artă și figurinele de piatră. De ce acest tablou sau poster este agățat aici, și nu acolo? Dar figurina în formă de bufniță, colecția de medalii, de păpuși sau de măgari de pluș ori peretele dedicat pozelor vechi de familie?

Lăsăm la vedere aceste indicii despre identitățile noastre, dar ele sunt universale, iar într-o epocă digitală acestea sunt și imposibil de șters. Iar eu am observat un fenomen care le unește pe cele două.

În urmă cu aproximativ un deceniu, atunci când telefoanele inteligente și tabletele deveniseră bunuri accesibile maselor, era limpede că femeilor și bărbaților trecuți de 40 de ani li se părea dificil să folosească ecranele tactile. Aceștia erau obișnuiți să se năpustească asupra tastelor mașinilor de scris, să apese butoane pentru pornire și oprire, să tragă de manete și să răsucească mânere. Ei au ajuns la maturitate într-o perioadă care le solicita mișcări mai în forță, uneori o strângere fermă. Astăzi, desigur, atingerile sunt cel mai adesea delicate, alunecări ușoare. În aeroporturile din întreaga lume se găsesc una sau două generații de bărbați și femei care stau neajutorați în fața unor automate cu ecran tactil, nesiguri în ceea ce privește funcționarea acestora și tastele pe care ar trebui să apese. Între timp, puștiul de cinci ani de lângă ei navighează pe ecran cu ușurința unui virtuoz. Prin studierea numărului de

urme de amprente lăsate pe ecranul unui telefon sau al unei tablete este ușor de stabilit vârsta aproximativă a proprietarului dispozitivului.

Trecerea de la manete și taste la o lume din ce în ce mai mult bazată pe ecrane tactile a avut mai multe efecte. În primul rând, din cauza aplicațiilor de pe calculatoare și de pe dispozitivele cu ecrane tactile, create pentru a lua notițe, ne pierdem abilitatea de a scrie de mână. Apoi, ca o consecință a faptului că își folosesc degetele mici drept suport pentru telefoanele inteligente, din ce în ce mai mulți adolescenți au o mică adâncitură acolo. În al treilea rând, am observat că noi, ca specie, avem mâinile tot mai slăbite. Dați mâna cu orice licean sau student și veți observa cât de slabe sunt strângerile lor de mână. Printre bărbați, mesajele cândva codate în strângerile de mână – forță, uscăciune, umezeală, dimensiunea mâinii în sine – s-ar putea să nu mai fie relevante.

Pierderea colectivă a forței brațului a atras atenția industriei bunurilor de larg consum, termen de specialitate pentru industria băuturilor ieftine și a alimentelor menite să se vândă rapid, inclusiv a băuturilor răcoritoare, a alimentelor procesate și a medicamentelor care pot fi cumpărate fără rețetă. Este principalul motiv pentru care producătorii de sticle slăbesc strânsoarea capacelor de la sticle, pentru care portierele mașinilor sunt mai ușor de deschis și pentru care sertarele din bucătăriile noastre alunecă mai ușor.

Obiceiurile digitale afectează chiar și felul în care mâncăm. Când eram copil în Danemarca, în zilele călduroase, eu și prietenii mei ne mâncam înghețatele într-o manieră previzibilă. Întâi lingeam înghețata cu o mișcare circulară, de parcă am fi sigilat-o în cornet. Continuam tot așa și, odată ce înghețata se termina, ne ocupam de ce rămăsese, mâncând restul de jos în sus sau de sus în jos.

Dacă propria cultură contemporană poate fi definită parțial prin nevoia de acces imediat, nu este surprinzător că dorința de satisfacție imediată a migrat și ea spre cornetele noastre cu înghețată. Călătorind în jurul lumii, mi-am făcut un scop în sine din a observa felul în care își mănâncă înghețatele copiii crescuți în mediul digital. Se așteaptă mai puțin; conceptul de „anticipare" nu mai există. În loc să lingă înghețata pe părți, mulți dintre ei iau o mușcătură chiar din vârf. Obișnuiți cu site-urile care se încarcă rapid, cu mesajele și e-mailurile expediate și livrate în câteva secunde, copiii își doresc înghețata *acum*.

Cum va afecta absența anticipării generația mai tânără de astăzi și de mâine? Este ușor de idealizat conceptul de *a aștepta* câteva săptămâni, uneori chiar luni, ca ceva să apară într-un magazin sau în cutia poștală, așa cum era pentru oamenii din anii 1970 și 1980. Astăzi le avem imediat - și apoi? Odată cu reducerea anticipării vine mai puțină satisfacție, iar eu nu pot să nu mă întreb dacă înghețatele la cornet de astăzi oferă la fel de multă plăcere ca acelea pe care le mâncau copiii în urmă cu trei sau patru decenii. Eu le spun adolescenților de astăzi, mai mici și mai mari, *Power Plug Generation* sau *Screenagers**, pentru că sunt mereu în căutarea cele mai apropiate prize. Teama de a rămâne fără baterie este similară cu expedierea pe o insulă stearpă, izolați de prieteni, forțați, poate, să se confrunte cu cine sunt, fără un telefon în mână.

De asemenea, merită menționat că telefoanele inteligente sunt responsabile și pentru creșterea perioadei necesare începerii și terminării unei mese la restaurant. Analizând filmări de la începutul anilor 2000, un proprietar de restaurant din New York City a publicat sub anonimat un studiu pe Craigslist, în

* În traducere liberă, „Generația Băgată în Priză sau Ecranescenți" (n.t.).

care estima că în 2004 clienții petreceau la masă, în medie, 65 de minute, iar timpul a crescut la 115 minute în 2014. În 2004, dintr-un eșantion de 45 de clienți care intrau în restaurant, 3 solicitau să fie așezați în altă parte. Persoanele din eșantion au petrecut, în medie, 8 minute pentru a se decide asupra comenzii. Aperitivele și antreurile pe care le comandau erau aduse după 6 minute. 2 dintre cei 45 trimiteau mâncarea înapoi, plângându-se că era prea rece. În medie, fiecare client pleca la 5 minute după ce achita nota de plată.

Un deceniu mai târziu, lucrurile se schimbaseră. Astăzi, 18 din 45 de clienți care intră într-un restaurant întreabă dacă se pot așeza în altă parte. Începând din acel moment, viețile lor digitale preiau controlul. Își scot telefoanele și încearcă să se conecteze la cea mai apropiată rețea wireless. Vânează informații sau verifică dacă le-a „apreciat" cineva postarea de pe Facebook, uitând adesea că meniurile îi așteaptă acolo, pe masă, motiv pentru care spun că mai au nevoie de timp de gândire în momentul în care chelnerul îi întreabă dacă sunt pregătiți să dea comanda. 21 de minute mai târziu, sunt gata să comande. 26 dintre ei petrec până la 3 minute cu fotografierea mâncării. 14 își fac poze reciproc în timp ce mănâncă, iar dacă pozele ies neclare sau nu îi avantajează, le fac din nou. Aproximativ jumătate dintre clienți îl întreabă pe ospătar dacă ar putea să le facă o poză de grup și, dacă tot este acolo, oare s-ar supăra să mai facă încă vreo câteva? Cealaltă jumătate trimite mâncarea înapoi la bucătărie, susținând că ar fi rece (și așa și este, căci și-au petrecut ultimele 10 minute jucându-se cu telefoanele, nu mâncând). Ies din restaurant abia la 20 de minute după ce și-au plătit nota, comparativ cu cele 5 minute din 2004. În drum spre ieșire, 8 clienți sunt atât de distrași încât se împiedică unii de alții, de un chelner, de o masă ori de un scaun.

Un dezechilibru? Da, și încă unul foarte frecvent acum în Statele Unite. Exagerările culturale cărora le dedic timpul meu de lucru, în încercarea de a le identifica, se manifestă și în interiorul societății, și între generații. Societatea pendulează înainte și înapoi în moduri mai mult sau mai puțin previzibile. În general, în Statele Unite, un aparat de stat democrat vine la putere după un guvern republican; în Regatul Unit, conservatorii vor ceda următoarele alegeri laburiștilor. Acest reflex inconștient de a atenua „dezechilibrul" ne influențează și garderoba. O generație gravitează spre blugi strânși pe corp și cravate late, în timp ce următoarea tinde spre pantaloni mai largi și cravate subțiri. Un val de tineri va trece prin anii de adolescență și prin a treia decadă a vieții cu fața bine rasă, iar următorul val o să fie atras de barba neglijentă sau stufoasă. Dacă luăm în considerare istoria Rusiei, de la căderea Zidului Berlinului încoace, problema dezechilibrului a fost una la care nu am putut să nu mă gândesc atunci când am acceptat o sarcină complicată, într-una dintre cele mai izolate regiuni ale lumii.

Călătoria mea spre cea mai estică regiune a Rusiei a început cu un apel telefonic pe care l-aș descrie „ca din filme", doar că dialogul nu ar fi putut fi scris decât de un scenarist foarte nepriceput. Vocea de la celălalt capăt era a unui traducător de rusă și engleză, care suna din partea angajatorului său, un om de afaceri din Moscova. Acesta își dorea să lanseze în Rusia o nouă afacere, cu obiectivul de a genera cel puțin un miliard de dolari anual. Atunci când am pus întrebarea evidentă – *cu ce se ocupa afacerea?* – mi s-a spus că depinde de mine. Câteva zile mai târziu, ajunseserăm împreună la o înțelegere: urma să merg în Rusia, unde să petrec câteva săptămâni intervievând consumatori ruși, și apoi trebuia să văd dacă puteam descoperi, la nivel național, una sau poate mai multe nevoi ori dorințe

nesatisfăcute, cu misiunea de a lansa ceea ce amândoi speram să fie o afacere profitabilă.

Care este diferența dintre nevoia unui consumator și o nevoie națională? Depinde, dar adesea cele două sunt interconectate. Conceptul pentru o nouă afacere se naște de regulă dintr-un dezechilibru cultural sau dintr-o exagerare – prea mult din ceva sau prea puțin din altceva –, ceea ce indică faptul că un lucru anume fie lipsește, fie este blocat în societate. Prin adunarea unor fragmente de *small data*, depindea de mine să îmi dau seama care este nevoia și cum ar putea fi satisfăcută.

Identificarea dorinței care generează aceste dezechilibre este un proces detaliat care poate dura oricât de mult, de la două zile la o lună sau o jumătate de an. Adunarea indiciilor nu e aproape niciodată liniară. Unele nu duc nicăieri. Altele sunt ciudate și poate interesante, dar irelevante pentru proiectul la care lucrez, însă nu înseamnă că nu au valoare, căci o observație aleatorie ar putea contribui cândva la nașterea unui alt produs, într-o țară aflată la mii de kilometri distanță. Un alt indiciu, mai relevant, ar putea părea suficient de semnificativ pentru a forma baza unui întreg concept, de la cap la coadă. Uneori greșesc cu totul sau se întâmplă ca cei pentru care lucrez să îmi respingă ideea, pentru că ar fi prea costisitoare sau nerealistă, iar eu trebuie să o iau de la capăt. Dar, repet, nicio descoperire sau observație nu este vreodată irosită. Tot ceea ce vedem, auzim, atingem, gustăm și simțim poate fi reciclat, folosit cu alt scop sau privit dintr-o nouă perspectivă după un an, doi, cinci.

Mi-am făcut un obicei ca, înainte de a merge într-o țară pe care nu o cunosc bine, să-mi pun câteva întrebări. În ce măsură devine populația – de pildă, italienii, australienii sau francezii – unită pe timp de criză? (Alternativ, mă întreb cum și în ce feluri își afișează diferite culturi steagurile naționale. Spre deosebire de suedezi, care nu își afișează aproape niciodată culorile

naționale, norvegienii și canadienii poartă, în general, drapelul imprimat pe rucsacuri, cei din urmă asigurându-se că restul lumii nu îi va confunda cu americanii.) O metodă bună de a răspunde la această întrebare este să studiezi o populație atunci când este în străinătate, călătorind în scop turistic. Atunci când aud sau văd un accent cunoscut sau un articol de îmbrăcăminte, americanii, germanii sau canadienii se vor apropia sau se vor îndepărta de ai lor? Reținerea în a te apropia de ai tăi în străinătate izvorăște de cele mai multe ori din două aspecte: dimensiunea redusă a țării de origine (norvegienii, de exemplu, sunt suficient de îngrămădiți la ei acasă) sau diviziunile interne ale națiunii la nivel socio-economic. De regulă, ajung să văd fațete ale acestor țări pe care cei mai mulți dintre turiști nu le văd. Cum se comportă cei cu mai puține resurse față de cei cu mai mulți bani sau cu mai multă putere? Care este atmosfera în jurul lor – temătoare sau relaxată?

Un alt lucru pe care îl fac atunci când ajung într-un aeroport nou este să aleg cu atenție un taxi condus de cineva care nu s-a născut acolo. Rezidenții străini vă vor spune mai degrabă adevărul despre o țară și o populație, în timp ce populația indigenă nu poate sau nu vrea. Un șofer nigerian de taxi mi-a spus cândva, în Los Angeles, că lui i se părea ironic faptul că toți locuitorii orașului se agitau să cumpere cadouri de Crăciun pentru oameni pe care de cele mai multe ori nici nu-i cunoșteau. Nu era nevoie să-mi spună că la baza multor prietenii americane, mai ales din industria cinematografică, stă un anumit nivel nemărturisit de vină și interes. Danemarca apare cu regularitate în listele din reviste și din mediul online ca fiind „cea mai fericită națiune de pe pământ", însă în fiecare an zeci de mii de specialiști pleacă din țară. Pentru o națiune cu 5,6 milioane de oameni, în care una dintre patru femei daneze recunoaște că

resimte un nivel ridicat de stres, este greu să nu te gândești că unele liste pot fi înșelătoare.

De asemenea, Danemarca este țara în care, locuință după locuință, familiile își instalează în sufragerii colecții Brio de trenulețe și căi ferate miniaturale. Brio este producătorul suedez de șine și trenuri de lemn nemotorizate, toate de cea mai bună calitate. La prima vedere este tentant să crezi că familiile daneze nu sunt doar fericite și își doresc să le ofere copiilor lor jucării de modă veche, bine făcute, în locul jocurilor pe iPad sau calculator, ci, în același timp, îmbrățișează dezordinea veselă care se instaurează în casă odată cu apariția copiilor. Totuși de-a lungul timpului am început să observ că atât șinele, cât și trenulețele Brio din casele daneze nu păreau a fi deloc ciobite sau degradate. Nimeni nu se juca vreun pic cu ele. Acele șine de cale ferată și trenulețele, simple și frumoase, erau elemente de recuzită pe o scenă, un instantaneu superficial și conformist care ascundea niveluri mai profunde de îngrijorare națională. Aș putea adăuga că producătorii danezi de mobilier pentru bucătărie folosesc adesea termenul de „bucătărie pentru discuții"* atunci când se referă la o bucătărie scumpă și bine utilată, care este folosită mai rar pentru a găti și mai degrabă ca fundal teatral pentru musafiri.

Am călătorit și am lucrat în Rusia de multe ori pe parcursul carierei mele. Sunt multe lucruri care îmi plac la această țară și la ruși, în general, iar printre principalele aspecte aș menționa stilul direct. Când faci afaceri în Rusia, știi întotdeauna cum stai. Am participat la cine uluitoare alături de CEO ruși și colegi de-ai lor, în timpul cărora directorii vorbeau la persoana a treia

* În original, *Conversation Kitchen* (n.t.).

despre oameni prezenți, de parcă aceștia nici nu erau de față, în timp ce restul participanților la masă stăteau acolo, aprobând din cap, fără să obiecteze vreodată sau să arate vreun pic de emoție. Metaforic vorbind, dacă ești în toiul unei negocieri, un rus va scoate un cuțit dintr-un sertar aflat la îndemână, avertizându-te că tăișul este în preajmă. În Statele Unite, cuțitul este ascuns, dar în apropiere, gata să fie folosit, timp de zile, săptămâni sau luni întregi pe parcurs. În Anglia, britanicii recurg la ceea ce Margaret Thatcher numea „abordarea de lângă dulapul din bucătărie". Zâmbesc, sunt fermecători și politicoși, până când vine vremea adevăratei conversații, mai târziu, în fundul bucătăriei. Într-o analiză făcută pe mai bine de un miliard de informații legate de emoji, date adunate la nivel mondial, din diferite categorii, nu a fost surprinzătoare descoperirea conform căreia locuitorii Marii Britanii aveau cea mai mare rată de folosire a caracterelor emoji care „fac cu ochiul", poate ca mijloc de compensare pentru obișnuita lor fire rezervată.[1] (Pentru mine, aceste emoji sunt emoții condensate și reprezintă o reflectare obiectivă a stării emoționale a unei societăți, a dezechilibrelor sale și a mecanismelor compensatorii.)

Cel mai mare dezavantaj al Rusiei, pentru mine cel puțin, este lipsa de culoare. Când te afli în Rusia este ca și cum ai respira un alt tip de oxigen, iar eu simt cum mă cuprinde o umbră gri din momentul în care mă urc într-un avion cu această destinație. Nimeni nu este însuflețit. Nimeni nu zâmbește și nu râde. Întrebați majoritatea rușilor ce le-a plăcut cel mai mult atunci când au vizitat alte țări și vă vor răspunde că acest lucru a fost imaginea altor oameni distrându-se.

Pe tot parcursul anilor 1970 și 1980, femeilor din Rusia nu li s-a „permis" să folosească produse cosmetice. Nu era o lege, ci mai degrabă un protocol implicit. Totul s-a schimbat la sfârșitul anilor 1980, atunci când a căzut Zidul Berlinului și

companii de cosmetice ca Mary Kay și Maybelline au apărut prima dată în Rusia, alături de cluburi de noapte, discoteci, restaurante, companii care dezvoltau jocuri, reprezentanțe auto și magazine de lux, precum Versace. Rusia se scălda în bani lichizi. De la aeroport și până în Moscova, panourile și firmele luminoase înșirate pe toată autostrada făceau ca peisajul să arate ca o versiune rusească în culori a orașului Pottersville din filmul *O viață minunată**.

Totul s-a terminat abrupt în 2006. Declarând că jocurile de noroc nu erau cu nimic diferite de alcool și dependența de droguri, reprezentând totodată un magnet pentru crima organizată, Vladimir Putin a exilat cazinourile și sălile de jocuri de noroc în regiuni îndepărtate, inclusiv în Armenia, Belarus, Georgia și Crimeea. Peste noapte, culoarea Moscovei a dispărut, de parcă orașul se trezise dintr-un vis scurt și țipător. Nu rămăsese nimic în afară de noile nuanțe ale vechiului gri. Pe scurt, Rusia se întorsese, mai mult sau mai puțin, la ceea ce fusese înainte.

Însă dispariția culorilor a avut și alte asocieri și semnificații, așa cum urma să aflu mai târziu.

La mijlocul verii, eu și cei doi asistenți ai mei am decolat de la Zürich spre Moscova, la bordul unui avion privat pe care omul de afaceri rus îl rezervase pentru noi. Am petrecut câteva zile intervievând consumatori în Moscova. Acolo, un echipaj local s-a alăturat personalului de bord suedez pentru a ne pilota avionul deasupra anumitor zone militare sensibile din Siberia și din estul extrem al Rusiei. După aproape 6 500 de kilometri, aterizam în orașul Krasnoiarsk, unde ne-au întâmpinat un translator rus, un șofer și o mașină. În următoarele zece zile am călătorit dintr-un oraș siberian în altul și din bloc în bloc.

* În original, *It's a Wonderful Life* (1946) (n.t.).

Noaptea, mașina ne ducea înapoi la aeroport și ne îmbarcam din nou în avion. În patru sau cinci ore, timp în care noi trei analizam răspunsurile adunate în acea zi, aterizam în alt oraș rusesc izolat. Într-o săptămână și jumătate am străbătut opt fusuri orare diferite, iar la un moment dat eram la mai puțin de 45 de minute de zbor de Tokio.

În cartea lui din 2010, *Travels in Siberia*, Ian Frazier scrie că nicio entitate politică sau teritorială din interiorul Rusiei nu poartă propriu-zis numele de „Siberia". Lumea cunoaște Siberia ca metaforă, scrie Frazier, un aspect geografic sau social având semnificația de a fi respins sau de a trata pe cineva cu răceală. Siberia este masa de lângă ușile bucătăriei dintr-un restaurant, locul din tribună atât de îndepărtat de teren încât ai fi mai câștigat dacă ai urmări meciul de acasă, la televizor, momentul când petreci de unul singur, pentru că n-a venit niciun invitat. Geografic vorbind, Siberia se referă la cele aproximativ douăzeci de milioane de kilometri pătrați de teritoriu cuprins între Oceanul Arctic și munții Kazahstanului și până la granițele cu Mongolia și China. Compozitorul american Irving Berlin s-a născut în Tiumen, Siberia, și a trăit acolo până la vârsta de cinci ani. Unul dintre biografii săi scria că, în perioada adultă, Berlin nu mai avea nicio altă amintire despre copilăria lui, în afară de una singură: imediat după pogrom, își amintea cum stătea întins pe o pătură pe marginea drumului, privind cum cazacii îi ardeau casa din temelii. Nu e de mirare că la începutul secolului XX părinții lui au emigrat în Lower East Side din New York.

Mărginind cea mai estică porțiune a Siberiei și, mai departe, în nord, Oceanul Arctic, extrema răsăriteană a Rusiei nu este un loc în care să conteze prea mult aspectul fizic. Viața este grea, iar condițiile meteorologice sunt extreme. Iarna, temperaturile ajung și la 50 sau 60 de grade sub zero. Verile sunt călduțe și scurte. Lungimea zilei variază între 21 de ore la

mijlocul lui iulie și trei ore în decembrie. Corectitudinea politică nu există. Iarna, hainele și căciulile de blană și ghetele făcute din piei și blană de ren sunt singurele lucruri care pot izola termic corpul în fața frigului, iar cele mai căutate mănuși de iarnă sunt cele făcute din blană de câine. Un consultant de modă rus mi-a spus cândva că moda se oprește la granița cu Siberia, unde prioritatea este să supraviețuiești, nu să epatezi.

Orașele și orășelele din *Dalnîi Vostok Rossii** sunt lipsite chiar și de petele de culoare pe care un turist le-ar putea vedea în Moscova ori Sankt Petersburg. Cerul, străzile, trotuarele, podurile pietonale, lacurile, magazinele și clădirile par toate secate de viață. Cei câțiva copaci existenți au fost plantați în grabă, cu mult timp în urmă, iar un strat de polen, gros până la gleznă, acoperă precum zăpada străzile și trotuarele. Iarna, localnicii își lasă mașinile pornite pe tot parcursul zilei, știind că, dacă nu fac așa, nu vor reuși să le pornească după aceea. Din când în când vezi câte una care a cedat, scufundată în zăpadă până peste cauciucurile dezumflate și abandonată, cu rugina mâncând-o pe dinăuntru.

În mod normal, eu stabilesc legături cu oamenii prin subminarea regulilor. Dacă nu poți să relaționezi cu localnicii dintr-o țară, nu vei ajunge prea departe. Așa cum știe toată lumea, oamenii transmit semnale inconștiente, iar eu, având o fire cameleonică, „devin", printre altele, persoana cu care vorbesc, căci tindem să reacționăm pozitiv în fața oamenilor care ne seamănă cel mai mult.

În Rusia, acest demers s-a dovedit a fi mai dificil decât de obicei, fiindcă încrederea lipsește, în general. Cei mai mulți dintre ruși nu te privesc în ochi, iar privirea lor pare încețoșată,

* În română, extremul orient al Rusiei (n.t.).

fragmentată. Cu decenii înainte ca Julian Assange și Edward Snowden să ajungă pe primele pagini ale ziarelor, rușii știau că apelurile lor telefonice erau ascultate. Angajatorul meu moscovit avea asupra lui, în orice moment, cam o duzină de telefoane. Oamenii cei mai importanți pentru el aveau propriile telefoane dedicate și ori de câte ori suna câte unul trebuia să răscolească prin servietă pentru a-l găsi. Atunci când vorbea, cuvintele îi erau mereu șoptite și își acoperea întotdeauna gura cu mâna, pentru eventualitatea în care cineva i-ar fi putut citi pe buze.

Eu caut întotdeauna subiecte, simboluri, acțiuni și comportamente care susțin sau definesc o cultură și care pot servi ca un fel de punte între un străin – eu – și localnici. S-ar putea să apar într-un bar, la taraba în aer liber a vreunui fermier sau s-ar putea să petrec o oră sau două în compania unui personaj politic local. Știind că aș fi ieșit imediat în evidență într-un oraș rusesc izolat pe care îl vizitează foarte puțini străini, trebuia să mă fac foarte vizibil. Trebuia să demonstrez că nu eram un pericol și că meritam să primesc măcar o șansă, dacă nu eram demn chiar de prietenie.

În piața principală a orașului Krasnoiarsk am observat că bărbații mai în vârstă își petreceau o bună parte a după-amiezelor jucând partide lungi de șah. Exista o senzație plăcută, evidentă, de comunitate, camaraderie și interacțiune fizică între localnicii care aveau grijă unii de alții. Din experiența mea, cu cât există mai mult contact fizic între oameni, cu atât este mai sănătoasă țara (o idee la care voi reveni mai târziu).

Prin intermediul translatorului, l-am provocat la o partidă de șah pe unul dintre bărbații în vârstă. Nu a trecut mult timp până când s-a adunat o mulțime. Pe măsură ce jocul se desfășura, simțeam cum devin, cel puțin din perspectiva localnicilor, rus. Expresia celor din mulțime se îmblânzise, iar din

când în când vedeam în ochii lor răbdare sau umor. La un moment dat, bărbatul cu care jucam mi-a prins degetul și a mutat piesa cu mine; câteva minute mai târziu, cineva din mulțime s-a așezat alături de mine.

În momentul în care un străin s-a apropiat de locul unde stăteam eu, am știut că trecusem un test. Nu s-a spus nimic, dar toată lumea înțelesese ceea ce tocmai se întâmplase: dacă era să câștig partida, dar chiar și dacă o pierdeam jucând onorabil sau bine, urma să fiu considerat ca fiind de încredere, ca cineva care își câștigase dreptul de a-și face treaba în orașul lor, indiferent care era acea treabă. Din fericire, întotdeauna am fost bun la șah, iar după ce am câștigat una-două partide am știut că îmi pierdusem statutul de străin.

Există un film celebru în Rusia, în care protagonistul ajunge acasă după serviciu și descoperă că se află în apartamentul greșit, în clădirea greșită și în orașul greșit, dar din moment ce totul în Rusia arată la fel, el nu își dă seama, iar acum nu mai știe cum să se întoarcă acasă. Indiferent unde am mers în extremul orient al Rusiei - Krasnoiarsk, Samara, Iakutsk (cunoscut neoficial drept cel mai rece ținut locuit de pe pământ) sau în cel mai mare oraș din Siberia, Novosibirsk - blocurile, în care locuiește 95% din populație, erau la fel. Nu doar similare, ci absolut identice. Cele mai multe fuseseră construite între cele două războaie mondiale. Toate aveau câte 25 de etaje. Gardurile de metal care le împrejmuiau erau toate de aceeași înălțime și vopsite în aceleași nuanțe de verde și galben. Copacii din jurul fiecărei clădiri fuseseră plantați în aceleași poziții. Pe trotuare și pe micile spații verzi din fața și din lateralele clădirilor se găseau scrumiere făcute din conserve ruginite de supă sau tocană, cu mucuri de țigară ivindu-se din ele. Din când în când vedeam câte un șir de haine care se uscau la soare. Pisicile patrulau pe alei și trotuare. Inevitabil, în aer mirosea a ceva

care se descompunea, cel mai probabil un animal de companie care murise. Culoarele clădirilor arătau neglijent. Dar, așa cum mi-am dat seama mai târziu, mai important decât exteriorul și coridoarele blocurilor era ceea ce se întâmpla în interiorul apartamentelor. Dacă locatarii apartamentelor rusești și-ar fi alocat timp pentru a curăța sau înfrumuseța exterioarele clădirilor lor, ar fi putut fi percepuți drept vulnerabili. Era mai bine să pară ca și cum nu le-ar păsa.

Primul lucru pe care l-am observat au fost ușile siberiene. Se prea poate să fi existat mai multe încuietori la exterior, dar în interior fiecare ușă a fiecărui apartament vizitat era îmbrăcată cu un strat gros de tapițerie. Rezultatul era crearea unui spațiu antifonat, care absorbea toate sunetele și îi izola pe locatari de lumea exterioară. Înăuntru, camerele erau funcționale, înghesuite și banale. Puțini își făcuseră timp să decoreze. Cele mai multe apartamente aveau două scaune și o canapea, un televizor, poate un calculator și cam atât.

De fiecare dată când intru în casa cuiva, primul lucru asupra căruia mă concentrez sunt lucrările de artă. Aproximativ 90% dintre oamenii pe care îi intervievez au ceva atârnat pe pereți. Dacă un spațiu locuibil ar putea fi asemănat cu un oraș, tablourile de pe pereți, sau lipsa lor, ar fi primul semn observabil de la intrare, semnul care delimitează marginea așezării. Dormitorul te aduce mai aproape de oraș, urmat de bucătărie și de baie, ambele conducându-te spre „centrul" spațiului în care locuiește cineva. După ce mi se acordă permisiunea, în general mă uit prin genții femeilor și chiar în dulapurile lor de haine. Ce atârnă acolo în așa fel încât să poată fi luat cu cea mai mare ușurință și ce fel de haine atârnă cel mai departe?

Urma să aflu mai târziu că, în Rusia, femeile sunt cele care se ocupă de casă. Așadar, puteți fi siguri că felul în care sunt aranjate hainele bărbatului în dormitor sau în dulap reflectă

dorințele ei, nu pe ale lui. În următoarele câteva săptămâni am cunoscut câțiva soți ruși ponosiți, istoviți. Părea să le fie indiferent cum arată. Aveau pantaloni murdari, tricouri simple, încălțări vechi. Dar în dormitor se puteau vedea atârnând în dulap, la loc de cinste, cele mai elegante haine bărbătești, nepurtate. Era un gest plin de speranță al soțiilor lor. Deși nu spuneau asta niciodată, părea că puseseră hainele acolo în încercarea de a revitaliza potențialul romantic al bărbaților cu care se căsătoriseră.

Nu poți vorbi cu adevărat despre femeile din Rusia fără să aduci vorba despre bărbații ruși. La nivel național, femeile au o speranță de viață mai mare decât bărbații, iar aceasta dintr-un motiv simplu: alcoolul. Un studiu publicat în 2014 în *Lancet* a urmărit 151 000 de adulți din trei orașe rusești, pe o perioadă de mai bine de un deceniu, și a concluzionat că până la 25% din bărbații ruși mor înainte de a împlini 55 de ani, iar cauzele principale de deces sunt bolile de ficat și intoxicația cu alcool. Alcoolismul și morbiditatea legată de consumul de alcool se corelează și cu volatilitatea politică. În 1985, Mihail Gorbaciov, la acea vreme secretar general al Partidului Comunist al Uniunii Sovietice, a redus producția națională de votcă și a promulgat o lege care le interzicea magazinelor să comercializeze alcool înainte de ora prânzului. Atât consumul, cât și rata mortalității au scăzut. Atunci când s-a prăbușit regimul comunist, votca a reînceput să fie disponibilă, iar ratele de consum și numărul morților cauzate de alcool au crescut proporțional. Rusoaicele nu sunt în niciun caz abstinente, dar speranța medie de viață a bărbaților din Rusia este astăzi în jur de 64 de ani, cea mai mică dintre toate țările lumii, cu excepția națiunilor africane.

Mai puțin important decât *ce* beau rușii este *cum* beau ei: asemenea bobocilor de la facultăți care aspiră să adere la o

frăție. Rusia este o țară de consumatori compulsivi. Cei care s-au născut acolo par să se fi convins că acesta este un element al identității rusești care nu poate fi schimbat și că este pur și simplu înscris în codul genetic al țării. Alții pun rata de alcoolism pe seama dificultăților vieții. Indiferent de motiv, aproape fiecare persoană cu care am vorbit avea la îndemână până la o duzină de sortimente de votcă. Într-un apartament din Iakutsk, o canapea modulară din camera de zi avea la mijloc chiar un compartiment secret care, atunci când se deschidea, dezvăluia un regat miniatural de votcă, pahare și un teanc de batoane de ciocolată elvețiană. Conform datei de pe ambalaj, ciocolata elvețiană expirase cu cincisprezece ani în urmă, dar asta nu conta. Proprietarii aveau un dulăpior secret care nu era doar o linie directă spre visurile lor, ci și una spre siguranța, eficiența, curățenia și ordinea pentru care Elveția era un simbol.

Am notat această bucățică de informație în caietul meu, neștiind atunci ce rol decisiv urma să aibă mai târziu.

Problema alcoolului a continuat să iasă la iveală, mai ales atunci când intram în apartamente în care era ușor de bănuit că există două planuri ale vieții - unul public și un al doilea, nevăzut. Într-o zi discutam cu o rusoaică, iar ea m-a întrebat dacă aș vrea un pahar cu apă. Când am sorbit o înghițitură, aproape că am scuipat-o. Era pur și simplu sare cu bule. A fost ca și cum aș fi luat o gură zdravănă de apă din ocean. La acea vreme, habar n-aveam de ce o apă care are un asemenea gust ar fi fost vreodată pusă în vânzare sau de ce ar fi oferit ea așa ceva unui musafir. (Ulterior am descoperit că apa sărată provenea din lacurile din apropiere, iar siberienii o percepeau ca fiind curată, tonică și nutritivă.) Mai târziu în acea noapte, întors la hotel, mi-am dat seama că apa sărată era, în anumite privințe, un substitut cotidian pentru alcool. Asemenea alcoolului, sarea creează ușor dependență și, dacă nu beau în mod activ,

alcoolicii sunt adesea atrași de lucruri - țigări, cafea - care le oferă aceeași senzație intensă, dar fac și rău, încetul cu încetul.

Prindeam un indiciu de aici, un indiciu de dincolo: indiferența și lipsa de vitalitate a exterioarelor apartamentelor și a coridoarelor. Ușile izolate fonic. Sigur că acele uși țineau frigul la distanță pe timpul iernii, dar putea fi acesta singurul motiv pentru care erau atât de bine izolate? O rată atât de înaltă a alcoolismului, încât o gazdă mi-a oferit apă sărată acidulată. Era apa sărată singura modalitate de compensare a alcoolismului în Rusia sau mai erau și altele? Dacă alcoolismul masca sau ascundea un vid cultural, atunci care era acesta?

Aproape fiecare bărbat sau femeie cu care am vorbit în Rusia mi-a spus că, dacă i s-ar da ocazia, ar locui în altă parte. Principalele destinații pe care le-au menționat au fost Italia, Franța și Elveția. De ce Italia și Franța? Pentru mâncare. De ce Elveția? Pentru siguranța și securitatea pe care le transmite. Cei mai mulți dintre ruși nu fuseseră niciodată în aceste țări și nu aveau nicio idee despre cum se trăia acolo, dar nu conta. Mai important era ce simbolizau - mâncare bună, oameni zâmbitori, tihnă, dragoste, frumusețe, flirt și libertate. Dacă primul indiciu se contura în jurul dorinței și al nemulțumirii, al doilea avea legătură cu o aspirație, iar asta aducea în discuție tema despre ce însemna să fii rusoaică și să trăiești într-un stat dur, concentrat pe supraviețuire.

Mai devreme am menționat că sunt întotdeauna în căutarea elementelor exagerate dintr-o cultură, a lucrurilor care ies în evidență. Aproape imediat mi-au venit în minte două idei de afaceri. Prima era o clinică online în care medicii și-ar fi consultat virtual pacienții, într-un anumit interval orar, dar am aflat curând că infrastructura medicală rusească era atât de inflexibilă și complicată, încât o clinică online ar fi fost aproape imposibil de organizat. În al doilea rând, observasem că

aproape toți cei pe care îi întâlnisem aveau un câine, o pisică sau și una, și alta. De ce să nu lansezi un magazin online specializat în animale de companie? Apoi am aflat că proprietarii ruși de animale cheltuiau rareori bani pentru câinii și pisicile lor, hrănindu-le cu resturile de la propriile mese. Trebuia să mai investighez.

Următorul indiciu care s-a remarcat a fost mai degrabă o observație decât orice altceva. În contrast cu lipsa de personalitate a apartamentelor pe care le vizitasem, aproape fiecare femeie intervievată avea buzele foarte roșii. De ce se machiau rusoaicele atât de strident? Ce încercau să transmită, mai exact, prin faptul că își colorau astfel buzele? Era nevoia de a fi observate? Dacă da, de ce? Ce fel de cultură sau mediu face o femeie să simtă că nu primește atenția de care are nevoie?

S-ar putea să sune cam teatral, dar bărbații și femeile tind să se revolte împotriva oricăror dezechilibre din țările lor. Fac asta conștient și inconștient. De fiecare dată când vizitez Statele Unite, de exemplu, unul dintre primele lucruri pe care le observ este că nimeni nu atinge pe altcineva, mai ales bărbații. În America, atingerea este percepută ca un gest sexual. În același timp, cultura americană pune un accent supradimensionat pe sporturi, mai ales pe fotbalul american, aceasta fiind una dintre puținele împrejurări în care bărbaților li se permite să se atingă, să se pălmuiască, să se lupte, să se plachezе unul pe altul și să se îmbrățișeze. Franța este celebră pentru mâncarea foarte bună și pentru mesele sale prelungite, cu multe feluri. Totuși Franța este în același timp și țara clasată pe primul loc din lume atunci când vine vorba despre consumul de semipreparate, inclusiv mâncare congelată, iar veniturile lanțului McDonald's de acolo sunt pe locul al doilea ca valoare la nivel mondial. Apoi mai este și Japonia, una dintre cele mai politicoase și controlate națiuni din lume, un loc în care, dacă abordezi subiectul „sex" cu o

femeie, ea se va îmbujora, la propriu. Dar Japonia este și țara cu cel mai mare număr de „hoteluri pentru sex" și cu vagoane de tren destinate exclusiv femeilor, pentru a le proteja de pipăieli.

În Siberia mi-am dat seama că buzele roșii pe care le tot vedeam simbolizau fata din interior - cea care tânjea, dar căreia i se interzicea să arate cine era, de fapt. Acele buze roșii erau și o modalitate feminină de a controla casa, o întruchipare de Gură Mare care poate să se exprime emoțional și fără constrângeri. Combinația dintre feminitate exagerată și agresivitate a continuat să tot iasă la iveală. O rusoaică pe care am intervievat-o odată purta un tricou negru care avea pe față un imprimeu cu o pisică persană albă ținând un MK-47, de parcă tricoul spunea lumii că proprietarul său s-ar putea să fie moale pe dinăuntru, dar în același timp nici nu ar ezita să te ucidă. Când am rugat o altă rusoaică să-mi deseneze ceva, a schițat o imagine superbă a unui banc de pești, sub apă. Peștii nu semănau cu nimic din ce mai văzusem vreodată. Erau creaturi stilizate cu ochi ca ai personajului animat Betty Boop și - încă o confirmare, dar pentru ce? - cu buze roșii ca bobocii de floare deschiși. O zi mai târziu, o altă femeie mi-a desenat un tigru, din nou cu o gură uriașă, deschisă și roșie.

Femeile ca pisici. Femeile ca tigri. Femeile ca perechi de buze roșii supradimensionate. În acel moment nu eram sigur nici măcar de ceea ce observam, dar am notat oricum totul, alături de un alt fapt ciudat: nicăieri nu existau oglinzi. În câteva case, în locurile în care atârnă de obicei oglinzi - pe ușile unui șifonier sau deasupra patului ori pe un perete din baie - erau bucăți de carton la fel cu cele din parcurile de distracții și cu ajutorul cărora, atunci când bagă capul în găurile decupate, copiii pot să se întrupeze în prinți, războinici sau culturiști, ajungând să semene cu personajele lor preferate - sau mai degrabă cu ale părinților lor.

În alte părți este neobișnuit să vezi o casă fără oglinzi - de fapt, aproape că nu mai există așa ceva. Cei mai mulți oameni au obiceiul de a se privi în oglindă de câteva ori pe zi. (În blocul în care locuiesc eu, muncitorii au acoperit recent cu plastic oglinda din lift, pentru a o proteja în perioada în care se instalau noi vecini, și am observat că cineva făcuse o gaură în folia de plastic pentru o ultimă verificare înainte de a pleca acasă.) Însă chiar și oglinzile din băile pe care le-am văzut erau întunecate și mohorâte. Unele erau crăpate sau ciobite. Dacă o oglindă ar servi drept cadru pentru o lucrare de artă înfățișând omul, oglinzile pe care le-am văzut arătau și transmiteau un sentiment de neimportanță. În multe dormitoare am găsit oglinzi mici, cu mânere din lemn, ascunse în sertare. Judecând după textura fină a lemnului, nu fuseseră folosite prea mult. Absența oglinzilor m-a făcut să cred că rusoaicele se reduceau la tăcere intenționat, pentru a satisface nevoile altcuiva. Rujul roșu aprins era un strigăt pentru atenție, dar, în același timp, aceste femei evitau să se uite în oglindă. Nu avea logică. Sau poate că avea?

Fiecare discuție pe care o purtam cu o rusoaică mă aducea față în față cu dualismul dintre buzele roșii ale unei femei și comportamentul „masculin" pe care cultura îl imprima forțat tuturor indigenilor. Din punct de vedere fizic și conversațional, femeile din Rusia erau practice, hotărâte și directe. În condițiile în care soții lor aveau meserii care presupuneau muncă brută intensă, ca mineritul, extragerea petrolului și lucrările forestiere, ele erau în mod evident cele care țineau frâiele familiei și casei, unul dintre scopurile lor principale fiind să se asigure că soții lor nu cădeau pradă alcoolismului. Și apăreau la tot pasul dovezi care demonstrau că în casă cântă găina: în fiecare baie în care am intrat, femeia își pusese periuța de dinți într-un pahar comun, așezând-o cu capătul pentru periaj în sus. În

schimb, periuțele de dinți ale bărbaților erau poziționate cu acest capăt în jos, ca și cum ar fi vrut să spună că aveau capetele ascunse în nisip.

Mă tot gândeam la o rusoaică pe care o numisem Doamna Portocalie, iar asta pentru simplul motiv că portocaliul domina micuțul ei apartament. Fața de masă, brățara, șosetele, magneții de pe frigider, chiar și peștișorul pe care îl avea într-un acvariu minuscul în formă de bol aveau, toți, cele mai aprinse nuanțe de portocaliu. Indiciul care m-a ajutat să leg portocaliul de ceva mai important a fost un tablou pe care l-am văzut atârnând pe peretele sufrageriei ei. Înfățișa o fetiță care stătea pe o stradă gri și mohorâtă, îmbrăcată din cap până în picioare în portocaliu. Mi-am dat seama că era femeia din fața mea, pe când era doar o copilă.

După ce am realizat acest lucru, am întrebat-o despre copilăria ei. Mi-a spus că a crescut în Iakutsk și că nu plecase niciodată de acolo. În copilărie tânjise după o casă pentru păpuși, dar părinții ei nu-și puteau permite să i-o cumpere. Atunci când a cerut o păpușă, a primit același răspuns. Atât casa de păpuși, cât și păpușa pe care pusese ochii erau portocalii. Așadar, portocaliul era culoarea celor două lucruri pe care și le dorise cel mai mult în viață și nu le obținuse.

Asemenea tuturor femeilor cu care am vorbit, Doamna Portocalie părea avidă să își exprime partea copilăroasă ori pe cea feminină. În Rusia, creativitatea este, de regulă, suprimată. Copiii sunt învățați la școală că răspunsul la aproape orice întrebare se găsește într-o formulă. Într-o societate bazată pe rațional și pe învățarea mecanică, o societate mai mult sau mai puțin ostilă față de creativitate și emotivitate, a păși dincolo de preferința acceptată pentru gri și a intra într-un univers al culorii și imaginației însemna să flirtezi cu posibilitatea de a fi

„gay" - un stigmat uriaș în Rusia. Singura excepție este baletul, așa că nu e de mirare de ce Balșoi* este atât de popular.

Culoare. Imaginație. Uși groase. Buze roșii. Lipsa oglinzilor. Ce rol jucau acestea în cultura rusească? Dar s-a dovedit că cea mai importantă *small data*, era exact sub ochii mei: numărul enorm de magneți de pe fiecare ușă de frigider.

Mi-a luat câteva vizite până să îi observ. Magneții de frigider au un fel aparte de a se ascunde printre elementele care îi înconjoară, dar într-o zi m-a fulgerat: fiecare frigider părea să aibă o colecție extravagant de mare de magneți. Nici nu erau la nivelul ochilor. Cei mai mulți erau la nivelul taliei sau puțin mai sus. Dar de ce? Știu, majoritatea oamenilor au măcar câțiva magneți pe frigider. Mulți dintre ei sunt hazlii, sentimentali sau și una, și alta - „Viața este prea scurtă pentru a bea vin ieftin", „Nimic nu spune «Te iubesc» așa cum o spune baconul" și tot așa. Alții fixează desenele copiilor sau listele de cumpărături și treburi de făcut. Hipsterii** afișează magneți cu sashimi***, chitare sau personaje din desene animate retro, asemenea lui Casper, fantoma prietenoasă, ori Bart Simpson. Însă pe frigiderele din extremul orient al Rusiei nu erau doar câțiva magneți, ci erau câte douăzeci, treizeci, chiar patruzeci sau mai mulți. Asemenea unei picturi pe metal, saturau fiecare ușă de frigider din fiecare bucătărie pe care am vizitat-o, unde se aflau și copii.

Din acel moment mi-am făcut un scop din a întreba familiile cine pusese fiecare magnet și în ce loc anume. Răspunsul era întotdeauna același: mama a pus primul magnet, în centrul ușii

---

* Teatrul *Balșoi* este o instituție culturală istorică din Moscova, proiectată de arhitectul Joseph Bové și în care au loc reprezentații de balet sau operă (n.r.).

** Adepți tineri ai unei subculturi recente din mediul urban, apărute în anii 1990. Subcultura „hipster" este asociată cu muzica independentă, cu un simț al modei mai puțin aflat în lumina reflectoarelor, cu viziuni politice liberale sau independente, spiritualitate alternativă sau ateism/agnosticism și un stil de viață alternativ (n.r.).

*** Delicatesă japoneză constând în bucăți subțiri de pește foarte proaspăt, crud (n.r.).

frigiderului. Tatăl era responsabil pentru cel de-al doilea magnet și, în general, îl punea în dreapta magnetului soției. Apoi era rândul copilului să își poziționeze magnetul, sub cele ale părinților.

Magneții formau un cerc în jurul mamei. Ea era nucleul casei. Era încă o confirmare, dacă mai era nevoie de vreuna, că în inima culturii rusești se afla o femeie. Dintr-o perspectivă simbolică, magneții pe care i-am văzut eu erau dedicați libertății, evadării, călătoriilor în străinătate, orașelor exotice din alte părți de lume. Se aliniau la nivelul ochilor copilului. Și păreau să spună: „Ai un viitor în față. Poți face orice".

Până în acest punct începusem deja să Analizez Informațiile pe care le adunasem, în speranța că mă vor duce într-un loc care să-mi fie de folos. Știam că dorința era integrată cumva în acei magneți de frigider, dar nu puteam spune cum și, chiar dacă aș fi putut, nu exista nicio dovadă reală. Cum erau diferiți acești magneți de Pinterest, site-ul care le permite utilizatorilor să publice fotografii, creații și lucrări de artă? Știam că, într-un studiu care vizase folosirea emoticonurilor în lume, studiu condus de firma tehnologică britanică SwiftKey, rușii ieșiseră ca fiind cei mai romantici, „folosind de trei ori mai multe caractere emoji cu temă amoroasă decât media", mai ales inimi și flori, după părerea mea o compensare pentru absența oamenilor zâmbitori, pentru clădirile gri și lipsa generală de culoare[2]. Dar ce spunea asta despre ei în mediul offline? Oamenii au nevoie, cu toții, de un canal prin care să se exprime, adică de ceea ce îmi place să numesc o oază. Oaza nu este chiar un punct de plecare, ci mai degrabă o rampă de lansare spre un loc unde ne îngăduim nouă înșine să ne relaxăm și să plutim în depărtare. Pentru bărbații din Rusia, oaza se creiona în jurul pescuitului alături de prieteni, pe timpul verii, la bordul unor bărci pline de votcă, bere și coniac rusesc. Alcoolismul sau orice fel de

dependență este în esență o căutare a transformării și a transcendenței. Este o evadare atât din identitate, cât și din spațiu. Transcendența nu este posibilă pentru oameni, dar tot încercăm, până murim, înnebunim sau renunțăm la căutare.

Arătând laturi ale personalității mai blânde, mai artistice, mai expresive din punct de vedere vizual, mai „feminine", magneții de frigider – cel puțin așa mi s-a părut mie – deveniseră un depozit pentru speranțele, fanteziile și aspirațiile acestor femei. Nu erau doar expresii ale unei dorințe de a evada din greutățile și masculinitatea vieții rusești, ci simbolizau, totodată, și visurile pe care le aveau mamele rusoaice, anume că fiii și fiicele lor ar putea cândva să ducă o viață cu mai puține constrângeri și mai mult rafinament decât a lor. A fost nevoie ca a doua zi să fac o scurtă plimbare pe lângă curțile din zonă, pentru a confirma această observație.

Spațiile de joacă din Rusia sunt la fel de lipsite de culoare ca blocurile din apropiere. În fiecare spațiu de joacă siberian pe care l-am vizitat, părinții stăteau pe bănci într-o parte, vorbind între ei, în timp ce copiii se jucau în cealaltă parte. Într-o după-amiază, între interviuri, când nu era nimeni altcineva prin preajmă, m-am așezat într-unul dintre leagăne și mi-am făcut vânt în el, o vreme. Câteva minute mai târziu, degetele mele au simțit ceva: gradul de uzură al sforilor scrâncioburilor. Frânghia era netedă în zona de lângă leagăn, în sine, dar mai sus, acolo unde scrânciobul se prindea de bară, frângia era decolorată și uzată. Sus de tot, și nu mai jos, frânghia fusese folosită mult, ceea ce îmi spunea ceva: părinții, nu copiii, erau cei care folosiseră leagănele, ceea ce nu m-a surprins, pentru că observasem că peste tot în Siberia copiii pe care îi întâlnisem nu păreau deloc să fie prea activi. Chiar și în timpul scurtelor sezoane estivale aveau tendința de a se juca în casă. Copiii mai mari își petreceau timpul alături de prieteni sau mergeau în

grupuri la baruri. Nu, părinții fuseseră cei care acaparaseră simbolul copilăriei - scrânciobul de la locul de joacă - și și-l însușiseră. Aceasta îmi confirma cel puțin ce le lipsea părinților din Rusia, în special mamelor, în propriile vieți. Libertate. Detașare. Lipsa responsabilității. Timp. Pe scurt, o mare parte dintre calitățile pe care le atribuim în general copiilor.

Flacăra culturii rusești, care comunica în același timp ce îi lipsea culturii, era în interiorul acelor magneți de frigider, iar de acolo am obținut începuturile unui concept - unul pe care nu l-aș fi descoperit niciodată, dacă nu aș fi călătorit cu doi ani înainte în Arabia Saudită, pentru a ajuta la proiectarea unui nou centru comercial.

Arabia Saudită este o piață nouă și înfloritoare și, dat fiind succesul economiei susținute de petrol - cu 16% din rezervele dovedite de petrol din întreaga lume, regatul este cel mai mare exportator de petrol la nivel mondial - viața se trăiește acolo rareori fără extravaganță. Într-o țară plină de mașini Ferrari și Lamborghini, în care consumul susținut este o dovadă de mândrie, un nou mall ar fi trebuit să iasă cumva în evidență.

Însă, din perspectiva celui care adună indicii, Arabia Saudită este o cultură extrem de complexă, din moment ce unele dintre protocoalele sale pot fi dificil de acceptat pentru străini. Așa cum sunt sigur că știți, Arabia Saudită este o societate extrem de opresivă pentru femei. În 2014, regatul a fost clasat pe poziția cu numărul 130 din 142 de țări în ceea ce privește egalitatea între sexe[3]. Este singura țară din lume în care femeilor nu li se permite să conducă mașini. Femeile nu pot nici să călătorească, să lucreze, să meargă la școală sau să solicite anumite proceduri medicale fără acordul tutorelui masculin, de regulă un soț, un tată, un frate sau un fiu. Într-o asemenea societate, poate fi dificil pentru un occidental să stabilească ce este

rațional și ce nu este. Totuși dezvoltatorii care m-au angajat pe mine știau că femeile sunt cele care fac achizițiile importante pentru casă și cele care iau decizii în familie, deci orice inovații comerciale trebuiau să ia în calcul și nevoile lor - ceea ce era o provocare în condițiile în care majoritatea celor care lucrau la proiectul mallului erau bărbați.

Într-o națiune dominată de legea Sharia*, ce își doreau *de fapt* femeile saudite, față de ce li se spusese că ar trebui să își dorească din punctul de vedere al „poliției moralității" a statului, veche de un secol și cunoscută sub numele de *Mutaween*? Mutaween, denumită și Comisia pentru promovarea virtuții și prevenirea viciului, este formată din bărbați care patrulează prin orașe și orășele, restaurante și cafenele, magazine și malluri, pentru a da raportul și pentru a remedia orice încălcare a moralității. Ei impun coduri vestimentare și au grijă ca toate magazinele să se închidă o jumătate de oră în timpul rugăciunilor de la prânz, de după-amiază, de la asfințit și din cursul nopții. Într-un asemenea mediu, este aproape imposibil să convingi o femeie să vorbească sincer despre nevoile sale. „Ador surprizele câtă vreme știu dinainte care sunt acestea", mi-a spus o femeie saudită, iar aceasta mi s-a înfățișat dintr-o dată ca fiind esența mentalității saudite.

În anumite puncte-cheie, populațiile Rusiei și Arabiei Saudite sunt foarte asemănătoare. Vremea rece a Rusiei poate fi paralizantă, iar în anumite regiuni rușii se închid în casele lor timp de o jumătate de an. În Arabia Saudită, căldura extremă a deșertului cauzează comportamente similare. În timpul Cercetării Subtextului realizate de mine, atât rușii, cât și saudiții și-au exprimat frustrarea față de conducerea din țările lor și tot la fel de mulți saudiți pe cât ruși mi-au spus că ar fi fericiți să se

* Sistemul juridic islamic, derivat din preceptele religioase ale Islamului, în special ale Coranului (n.r.).

mute în altă parte. Diferența dintre cele două culturi era în magneții de frigider. În Arabia Saudită, cei mai mulți afișau simboluri internaționale evidente: Turnul Eiffel, Sena, Colosseumul din Roma, Big Ben, Podul Londrei. Atunci care era legătura dintre magneții de frigider ai rușilor și cei ai saudiților? Nevoia de evadare. De călătorii imaginare de un anumit fel. Doar că în Orientul Mijlociu acea nevoie de evadare continua să reapară sub masca talismanelor familiare, precum Turnul Eiffel.

Când am început să intervievez femeile din Arabia Saudită în propriile case era prima dată când un om de marketing vizitase sau intervievase femeile indigene în locuințele lor. Nu solicitasem, nici nu primisem permisiunea, iar ceea ce am făcut a fost, teoretic, ilegal. Regulile nescrise ale țării decretează că niciunui bărbat nu îi este permis să fie singur într-o cameră cu o femeie, dacă soțul sau tatăl acesteia nu se află în preajmă, fie și într-o cameră vecină. Evident, trebuia să acționez cu grijă.

De exemplu, în fiecare apartament saudit pe care l-am vizitat, ferestrele erau acoperite cu draperii groase. Nimeni nu putea vedea înăuntru sau în exterior. La fel ca în Rusia, țesătura groasă era menită să izoleze termic față de temperaturile extreme de afară, dar m-am întrebat și dacă nu cumva, alături de regulile vestimentare din Arabia Saudită, draperiile nu adăugau încă un nivel de aservire. În arabă, *hijab* se poate traduce la propriu prin „paravan" sau „perdea". După cum știam, în Coran se spune că bărbații musulmani ar trebui să li se adreseze soțiilor Profetului Muhammad din spatele unei perdele. Aveau draperiile vreun fel de semnificație religioasă inconștientă? Atunci când am intervievat lideri religioși locali, am primit răspunsuri contradictorii. Am descoperit că Mutaween era cunoscută pentru amendarea proprietarilor de case ale căror ferestre neacoperite dădeau spre stradă; totuși, când i-am întrebat pe bărbații

saudiți prezenți la interviuri dacă draperiile erau o cerință religioasă, aceștia mi-au spus că era un gest de curtoazie obișnuită să tragi perdelele. S-ar părea că draperiile nu erau nimic mai mult decât tradiție, o regulă autoinventată, impusă de poliția moralității.

Următorul fragment de *small data* peste care am dat nu avea nimic de-a face cu genul persoanei.

Așa cum am scris mai devreme, de regulă poți găsi primul indiciu despre identitatea oricărui consumator chiar pe pereții casei sale. Am avut nevoie de trei sau patru vizite pentru a observa că tablourile din casele saudite aveau toate o singură temă: apa. Râuri. Lacuri. Cascade. Oceane. (Merită menționat că vorbitorii de limbă arabă sunt de patru ori mai predispuși decât alții să folosească emoticonuri cu flori și plante.)[4] Am considerat acest aspect drept o curiozitate, nimic mai mult. La urma urmei, o mulțime de tablouri au apa ca temă și, cu siguranță, nuanțele de albastru pastel aveau efect calmant, mai ales într-o țară nisipoasă, fără ieșire la mare, în care nu există râuri, lacuri, iazuri, cursuri de apă sau prea multe precipitații, ci doar pânze freatice în care se procesează și desalinizează apa potabilă a țării, provenită din oceanele care o înconjoară.

Din munca de consultanță pe care o făcusem cu ani buni înainte pentru Colgate știu că aproximativ 40% dintre toate periuțele vândute în întreaga lume au mânere de culoare roșie. Însă periuțele saudiților erau de oricare culoare în afară de roșu; procentul de periuțe roșii era, de fapt, doar 2%. De asemenea, nu existau nici periuțe portocalii, și abia dacă erau câteva galbene. Așa ceva nu era normal. Ce putea sugera absența periuțelor de dinți de culoare roșie, galbenă și portocalie?

Pe parcursul următoarei săptămâni am început să observ și felul în care erau aranjate pe tăvi paharele de suc. Erau poziționate unul lângă celălalt, în loc să fie unul peste celălalt,

lucru valabil și pentru paharele care se găseau în nouă din zece dulapuri cu veselă din bucătăriile saudite. Nimic nu putea să cadă sau să se răstoarne, să se strice sau să se spargă. Controlul este de cele mai multe ori un semn și o consecință a fricii și, pentru prima dată, am înțeles că frica - dar frica față de ce? - pătrunsese în acele gospodării saudite.

Am mai notat și alte astfel de *small data*. Ceasurile din fiecare casă, la fel ca și cele mai multe de la încheieturile femeilor, erau cu cinci minute înainte. În cultura arabă nu există numere „norocoase", dar *există* cinci piloni ai Islamului, ceea ce îmi sugera că indigenii saudiți compensau o spaimă încă nedefinită prin construirea unui efect de halo în casele lor - o modalitate de a ține la distanță ghinionul sau împrejurările potrivnice.

În același timp, ce putea explica atât de mulți magneți de frigider cu Turnul Eiffel? Erau literalmente peste tot. Stăteau pe pervazuri. Erau folosiți ca prespapieruri și ca ornamente pentru birou. Motivul pentru care nu i-am remarcat de la început a fost faptul că Turnul Eiffel este atât de cunoscut, încât a devenit banal. Dar, cu excepția câtorva saudiți care vizitaseră Franța și aduseseră acasă suveniruri, de ce erau atât de mulți?

Primul meu gând a fost că Turnul Eiffel ar fi un simbol al unei dorințe. „Dorința este plină de distanțe nesfârșite", scria cândva poetul american Robert Haas[5], și nu am putut să nu mă gândesc din nou la tema acvatică din tablourile de pe pereții fiecărei case din Arabia Saudită. Nu exista nicio diferență între ce reprezenta Turnul Eiffel și ce simboliza apa; sau poate că era? Cineva a spus odată că albastrul este culoarea-metaforă care simbolizează aspirația spre distanțele pe care noi, ca oameni, nu le putem parcurge niciodată. Putem scăpa de dorință cedându-i sau îi putem rezista, negând-o. Însă dorința nu poate să nu apară undeva în viețile noastre - fie într-o băutură, într-un drog, în muzica pe care o ascultăm și care ne

poartă în timp către momentul în care am auzit-o prima dată; iar dacă dorința este reprimată, va exploda prin altceva, într-un suvenir ciudat, cumpărat dintr-un aeroport parizian, sau într-un tablou cu un curs de apă, un izvor ori o cascadă.

Pe tot parcursul vizitei mele mi-am făcut un scop și din a-i observa pe copii jucându-se. Am observat că purtarea lor era controlată și atentă. În loc să se distreze cu de-a v-ați ascunselea, jocurile lor păreau să se concentreze, în schimb, asupra temelor protecției și îngrijirii. Cele mai multe dintre cărțile pentru copii pe care le-am scos de pe rafturi reflectau aceleași teme, indicând faptul că acea frică pe care o percepeam fusese transmisă copiilor de către mame. Întotdeauna este educativ să frunzărești cărțile pentru copii dintr-o țară, pentru că acestea creează primele noastre așteptări, iar mamele saudite pe care le-am întâlnit fuseseră crescute cu aceleași cărți. Ceea ce m-a surprins cel mai mult a fost cadrul de desfășurare a evenimentelor descrise în ele. Puține aveau loc în vreun regat al beduinilor, iar dacă se întâmpla asta, versiunea Arabiei Saudite din cărțile dedicate copiilor nu era deloc asemănătoare cu țara din realitate. În locul întinderilor vaste de căldură și nisip, cartea ilustra câmpuri verzi, ferme, izvoare, mori de apă, sălcii plângătoare, petice de zăpadă vizibile pe crestele munților din apropiere. Mici animale exotice mișunau împrejur. O carte de povești despre o Elveție idealizată, combinată cu o imaginară lume a apelor, purității și inocenței.

Însă jucăriile preferate de copiii saudiți puneau la îndoială acea inocență. Aproape opt din zece erau mașini de pompieri, ambulanțe sau mașini de poliție și intervenție. După ce intrasem în sute de camere de copii în timpul cercetării pentru LEGO, am perceput acest fapt ca fiind de-a dreptul nefiresc. Preferința pentru mașinile de poliție și autospecialele pompierilor era cumva consecința unor emisiuni TV sau a unor filme

pe care le urmăreau copiii? Când m-am uitat mai atent la grila TV arabă și internațională, alături de cifrele din vânzările de jucării la nivel național, am descoperit că răspunsul era pozitiv, într-o anumită măsură - dar nu suficient de mult pentru a explica de ce erau atât de multe vehicule de intervenție în cazuri de urgență. Mergând mai departe, am descoperit că vânzările pentru acest tip de jucării erau cu 49% mai mari în Arabia Saudită decât oriunde în altă parte în lume.

Este de la sine înțeles că în Orientul Mijlociu există mult nisip (și praf), iar când am vizitat un magazin din apropiere împreună cu o femeie saudită și șoferul ei, nu am acordat, la început, nicio semnificație faptului că scaunele mașinii erau acoperite cu folii de plastic. Pe măsură ce am petrecut mai mult timp acolo, am observat că telecomenzile din majoritatea caselor erau și ele înfășurate în plastic. La fel erau și multe scaune sau hainele noi pe care le găseam în sertarele din dormitor. Un fenomen similar se întâmplă în casele chinezești, unde teama de bacterii și infecții se leagă de cantitățile înspăimântătoare de smog din orașe, dar Arabia Saudită nu avea o problemă evidentă cu poluarea. Această protejare cu folie de plastic avea legătură cu lipsa libertății dintre bărbații și femeile saudite? Era un simbol pentru hijab? Se corela în vreun fel cu draperiile groase sau chiar cu lipsa periuțelor de dinți intens colorate din băile saudite?

Până la acel moment eram convins că această combinație dintre mașinile de pompieri, ambulanțe și vehicule de intervenție, alături de foliile de plastic care acopereau atât de multe obiecte uzuale, era rezultatul unei dorințe de protecție împotriva cine știe cărei spaime culturale nespuse. Încă din primul an al vieții copilului teama era înrădăcinată în cultura saudită, dar nu știam de ce și nici nu aveam vreo idee despre ce anume putea fi acest obiect al fricii.

Când m-am întrebat ce înseamna apa, în corelație cu mașinile de intervenție de urgență din dormitoarele copiilor, răspunsul a fost evident: apa stinge incendiile. Însă ce fel de incendii ar putea să izbucnească într-un climat deșertic? Chiar și așa, știam că descoperisem ceva, iar atunci când am adus vorba despre incendii în discuțiile purtate în următoarele zile cu femeile saudite, părea că atinsesem un punct sensibil. Nimeni nu-mi putea explica exact de ce, dar mi-au spus că le era extraordinar de teamă de foc - de flăcări, de a muri arzând. Cel mai mult se temeau de incendiile din clădiri. Incendii în hoteluri. Incendii în zgârie-nori. Incendii în centre comerciale. Niciun mall nu luase foc vreodată în Arabia Saudită, dar ele erau convinse că se întâmpla cu regularitate. Poate avea legătură cu groaza de a fi asfixiate, din moment ce hijabul pe care îl poartă femeile saudite era, cel puțin din punctul de vedere al occidentalilor, generator de claustrofobie, ba chiar sufocant de-a dreptul.

Am început să analizez clădirile preferate ale saudiților și destinațiile turistice preferate, în timp ce studiam cu atenție albumele foto fizice și digitale ale femeilor intervievate. Mallul pentru proiectarea căruia fusesem adus să ajut trebuia să fie măcar un simbol al evadării din realitatea cotidiană și să ofere în același timp un refugiu față de teama culturală de foc. În cele din urmă am luat legătura cu trei femei psiholog saudite, care să mă ajute să descopăr așa-numitele simboluri „inverse" care să înlesnească potolirea și alinarea acestei paranoia naționale.

Simbolurile inverse sunt frecvente în spitalele pentru copii - chipurile animate ale pesonajelor de pe pereți, de exemplu, care liniștesc copiii atunci când sunt pe punctul de a fi supuși unei proceduri medicale. Lucrând împreună, am creat hărți mari „ale fricii", pe care le-am echilibrat cu trasee de „vis" și „evadare", toate urmând să stea la baza viitoarei construcții a

mallului. Șiam măcar atât: indiferent cum ajungea să arate mallul în cele din urmă, nu vom avea clienți decât dacă vom fi atenți la teama de foc de la nivel cultural.

Câteva luni mai târziu, construcția mallului începuse deja. Cele mai multe centre comerciale din Arabia Saudită arată ca niște coridoare lungi, având de o parte și de alta magazine austere, placate cu marmură. Majoritatea fuseseră proiectate și construite de dezvoltatori cu puternice legături cu familia regală și reflectau forța acestora, misterul și detașarea lor. Lumina de deasupra este fie slabă, fie agresivă. Coridoarele au ecou și acustica este nefericită. Alte malluri sunt bogat ornamentate și pompoase, cu statui uriașe și palmieri artificiali plantați în nisip, ceea ce este ironic pentru un regat ai cărui locuitori ar prefera să se înconjoare cu simboluri ale Occidentului.

Mallul nostru era diferit, pentru că era concentrat pe adăugarea unei dimensiuni mai umane. Am căzut de acord, împreună cu echipa de designeri, că urma să nu folosim anumite culori, inclusiv roșu, portocaliu și galben. Centrându-se pe imagini ale apei curgând prin mari canale în mall, designul nostru nega vizual, cât de mult se putea, probabilitatea producerii unor incendii, flăcări sau arderi de orice fel. Am importat ciripit de păsări autentic și sunete de apă curgătoare. Lucrând alături de arhitecți și designeri, mallul a devenit un mediu de vis, plin de imagini acvatice, inclusiv fântâni, cursuri de apă, ba chiar și un peisaj hibernal, cu cabane elvețiene, munți înzăpeziți și pârtii de schi, pentru a le ajuta pe femeile saudite să se simtă în siguranță și în același timp să reflecte protecția și căldura pe care le simțiseră în copilărie. Dacă paharele pe care le văzusem în gospodăriile saudite erau aranjate în așa fel încât să nu poată cădea sau să nu se prăbușească, așa cum ar putea să se întâmple cu o clădire în flăcări, am avut grijă ca inclusiv dealurile din peisaje să fie scunde, aproape de nivelul solului. Calmul scenei

evoca un sentiment de protecție împotriva intemperiilor, eliminând nevoia metaforică pentru „folia de plastic", pentru că cine ar avea nevoie de un asemenea grad de imunitate într-un mediu atât de plăcut și liniștitor?

Ce au acestea de-a face cu extremul orient al Rusiei? Ei bine, au câteva lucruri în comun. La fel ca în Arabia Saudită, societatea din Rusia era închisă, cu foarte puține opțiuni de evadare. În Rusia, femeilor li se dădea rareori ocazia să își exprime emoțiile; în Arabia Saudită, femeilor nu li se îngăduia nici măcar să își arate chipurile. În ambele culturi, manifestarea publică a creativității abia dacă exista, iar autoritatea și religia erau dominante. Rusia îl avea pe Vladimir Putin și actuala încarnare a KGB-ului, FSB. Arabia Saudită avea islamismul și legea Sharia. Totuși, în Orientul Mijlociu, copiii, nu femeile, erau în centrul familiilor. Din moment ce femeilor li se interzicea să își dezvăluie corpurile sau identitățile, copiii își manifestau trăirile emoționale în locul lor. Copiii saudiți, chiar și tinerele fete, puteau să exprime ceea ce femeile adulte nu puteau. Un alt element comun cu Rusia era preferința pentru mâncarea italiană. Magneții de frigider rusești erau poziționați suficient de jos încât să aibă rol de jucării pentru copii, în timp ce majoritatea copiilor Arabia Saudită nu puteau ajunge la ei, magneții având doar scopuri decorative. Rusia avea nevoie de jucării, Arabia Saudită, nu.

Cu siguranță nu aș fi observat magneții de frigider din extremul orient al Rusiei dacă nu aș fi lucrat în Arabia Saudită și cu siguranță nu mi-aș fi amintit, din nou, de echilibrele nerostite dintre bărbați și femei, libertate și restricții, aparență și realitate. Atunci când o societate se află în dezechilibru, membrii săi găsesc întotdeauna o metodă prin care să compenseze - sau, în acest caz, să evadeze. În Rusia, alcoolul înseamnă evadare. În

Olanda, canabisul înseamnă evadare. În Statele Unite, pastilele înseamnă evadare. Însă din ce încercau rușii să evadeze?

În general, familiile saudite își permit să călătorească împreună cu copiii, în timp ce majoritatea familiilor din Rusia nu își permit. Așadar, bogăția de magneți de pe frigiderele din casele rusești simboliza locurile în care părinții și-ar fi dorit să îi ducă pe copii, dar nu puteau. Aș putea să parafrazez ceva ce a spus Sting prin 1985*, dar nu își iubeau și rușii copiii? Ba da. Își doreau să le poată asigura tot ce au nevoie, să poată plăti pentru călătorii la mare distanță, să îi expună lumii? Da. Însă, așa cum am spus deja, călătoriile în străinătate depășesc bugetul mediu al rușilor. Drept compensare și în contrast cu gospodăriile din Arabia Saudită, familiile din Rusia adunau magneți de frigider și îi poziționau la o înălțime la care copiii puteau să îi vadă, să îi atingă și chiar să fie inspirați.

Magneții erau o oază, o stație de încărcare pentru evadare. Bărbații ruși aveau alcoolul, dar eu presupun că magneții de frigider erau oaze spre care se îndreptau rusoaicele și copiii pentru a se revigora. Prin natura lor, oazele aparțin trecutului. Pe măsură ce trece timpul, devin din ce în ce mai idealizate, misterioase și întinse. Dacă cei mai mulți dintre noi am vizita în realitate oazele pe care ni le amintim – o vară la Martha's Vineyard, o excursie în Europa din copilărie –, sunt șanse mari să fim dezamăgiți. Amintirile noastre nu pot să nu facă acele locuri extrem de atractive, ușor nerealiste. Plasați în cea mai frecventată încăpere din casă, magneții de frigider erau o linie de comunicare directă spre acele locuri și experiențe imaginare. Ei asigurau un flux de energie dinspre Paris, Londra sau Tokio direct către bucătăriile extremului orient al Rusiei. Le dădeau rusoaicelor – și copiilor ruși – un bilet spre un alt loc și

* Referire la piesa *Russians* (n.r.).

timp, transportându-i și energizându-i înainte de a-i lăsa din nou în interiorul propriilor vieți de zi cu zi.

Viața nu este ușoară nici în Arabia Saudită și nici în Rusia, iar mijloacele de evadare, dacă există, sunt adesea blocate. De-a lungul anilor, mulți dintre rușii care călătoresc sau locuiesc în străinătate mi-au spus că nu se simt la locul lor în alte culturi. „Locul în care te naști este cel care ți se potrivește cel mai bine" este o zicală rusească bine cunoscută, iar majoritatea rușilor cred că singurul loc în care ai putea să afli cine ești cu adevărat este țara în care te-ai născut.

Totuși ceea ce m-a uimit cel mai mult la viața din extremul orient al Rusiei a fost sentimentul de comunitate pe care l-am descoperit în fiecare oraș pe care l-am vizitat. Și am mai avut senzația ciudată că l-am descoperit într-un moment în care este aproape de dispariție. Într-o curte din Novosibirsk am văzut doi puști care se jucau entuziasmați cu o piatră, aruncând-o de la unul la celălalt, imagine în contrast cu ce se întâmplă în Statele Unite și în zone din Europa, unde o nouă aplicație pentru telefon produce în cel mai bun caz câteva momente de entuziasm, urmate de plictiseală. Internetul își făcea treptat loc spre zonele mai rurale ale societății ruse, chiar și în regiuni foarte izolate, precum Siberia, însă acoperirea completă era încă la un an sau doi distanță. Un bărbat cu care am vorbit mi-a spus că, din moment ce guvernul rus limitase toate inițiativele personale, precum și antreprenoriatul, „libertatea" nu a avut altceva de făcut decât să-și găsească locul în mediul online, singurul în care cetățenii ruși puteau să se exprime fără teama represaliilor.

Dacă în Rusia nu există încredere, cu siguranță că nici indigenii nu dau crezare internetului. Cel mai popular site de socializare din Rusia, cu aproximativ 110 milioane de utilizatori (comparativ cu cele 10 milioane ale Facebookului), este VKontakte.com, sau VK. Intimitatea online este o problemă

foarte acută în Rusia. În 2014, Vladimir Putin a aprobat o lege care le solicita tuturor operatorilor de internet să stocheze informații despre utilizatorii lor în centre de date din Rusia, până în 2016. Companiile care nu se conformau, a spus acesta, urmau să fie izgonite de pe web, ceea ce însemna că toate informațiile salvate pe serverele rusești erau vulnerabile la cenzură. Reglementări suplimentare le-au impus blogurilor care au mai mult de 3 000 de vizualizări pe zi să se înregistreze oficial ca „media", supunându-le astfel monitorizării guvernamentale. Imediat după revolta politică din Ucraina, din 2013, fondatorul VK, Pavel Durov, a ajuns pe primele pagini ale ziarelor atunci când a refuzat să ofere agențiilor rusești de securitate informații referitoare la protestatarii ucraineni de pe site-ul său și să blocheze pagina dedicată lui Aleksei Navalnîi, opozant al corupției și critic al lui Putin. În schimb, Durov a publicat ordinele guvernului pe pagina sa principală de pe VK. Nu a durat mai mult de câteva luni până când Durov a fost eliberat din funcția de CEO al VK. Un susținător de cursă lungă al libertății de exprimare, Durov a subliniat clar că VK fusese preluat de guvernul rus.

Chiar și atunci când guvernul nu este implicat, comerțul electronic din Rusia presupune comandarea online a unui produs și apoi ridicarea comenzii dintr-un magazin apropiat. Drept comparație, imaginați-vă că ați comanda cărți de pe site-ul Amazon și ar trebui să mergeți la depozitul Amazon de la colțul străzii, ca să le ridicați. Atunci când comanzi ceva în Rusia, nu există nicio garanție că pachetul va ajunge atunci când ar fi trebuit sau că va ajunge pur și simplu vreodată.

Într-o noapte, întors în camera de hotel, am așezat pe un panou de plută fiecare fragment de *small data* pe care îl aveam – poze, videoclipuri, note, observații, descoperiri. M-am uitat la magneții de frigider din fiecare apartament. Mi-am

amintit de Doamna Portocalie, de faptul că două dintre lucrurile pe care și le dorise cel mai mult în copilărie, o casă de păpuși și o păpușă, îi fuseseră refuzate și la puterea emoțională a lucrurilor după care tânjim cel mai mult atunci când suntem mici. M-am gândit la vinovăția pe care o poartă asupra lor părinții din Rusia, mai ales mamele, pentru că nu pot să le ofere copiilor mai mult decât au avut ei când erau copii. Apoi mai erau și frânghiile scrâncioburilor, uzate în partea de sus, și lipsa oglinzilor. Dar, totul se reducea la puterea emoțională, distilată în acei magneți de frigider, și la dezechilibrele din societatea rusă: vremea rece, frustrarea, neîncrederea, ce înseamnă să fii un părinte rus care își dorește mai mult pentru copii. Preocuparea pentru copii se văzuse în scrâncioburile cu frânghiile roase și în panourile de carton cu prinți și războinici, încoronate cu capetele fiilor și fiicelor. Deodată, mi-a venit ideea de afacere.

Pe parcursul următoarelor zile și săptămâni am inițiat lansarea unui site uriaș, dedicat mamelor din Rusia și copiilor lor. L-am numit Mamagazin, ceea ce în rusă înseamnă „Magazinul Mamei". Misiunea noastră era să creăm cea mai sinceră și de încredere platformă de comerț electronic din Rusia. Pentru a ajuta la combaterea nivelului mare de neîncredere din Rusia, am știut instinctiv la cine să apelez pentru a mă ajuta cu site-ul: mamele din Rusia. Poate că erau cu numele stăpâne ale gospodăriilor lor, dar aproape nimeni nu le asculta și nici nu le cerea părerea. Aproape fiecare rusoaică pe care am intervievat-o mi-a spus cât de izolată și lipsită de prieteni se simțea. Pe tot teritoriul Siberiei, cele mai puternice comunități pe care le au femeile, acum și în viitor, sunt cele din mediul online.

Așa că Mamagazin a fost prima comunitate online care le respecta și le asculta pe rusoaice. Era construită de mame, pentru mame. Da, întâi de toate este o companie, dar în același

timp este și o resursă prin care mamele pot accesa sfaturi ale altor mame, motiv pentru care le-am și rugat tocmai pe acelea să ne ajute în procesul de dezvoltare a platformei. Am descoperit că în Rusia cele mai multe dintre mame cumpărau jucării unele împreună cu altele, pentru a diminua costurile de livrare și expediere. Prin urmare, am conceput un mecanism care le permite să plaseze o singură comandă, împărțind cheltuielile și chiar produsele, folosind un singur cont. După ce ne-am dat seama că bunicii din Rusia cumpărau aproximativ 40% dintre jucării, am creat și un sistem prin care aceștia puteau adăuga trăsăturile nepoților, intervalul de prețuri preferat, visurile copilului, subiectele prin care se apropiau cel mai mult de copii și chiar o listă cu jucăriile dorite.

Scopul nostru? Să le permitem femeilor din Rusia să se facă auzite. Să comunicăm atât cu puștii lor, cât și cu acele copile care încă trăiau în interiorul acestor femei. Nu în ultimul rând, unul dintre obiectivele anunțate ale misiunii noastre* – zâmbetele sunt molipsitoare – a fost să încercăm să aducem puțină fericire într-o țară în care zâmbetele erau rare.

Așa ceva nu se mai făcuse niciodată, dar pentru a ajuta lansarea afacerii am angajat apoi un grup de rusoaice care să devină „ambasadoarele mamelor". Cum arăta în Rusia o mamă ideală, „de încredere"? Care erau caracteristicile ei? Candidatele care se potriveau acestui profil au intrat într-un program intensiv de pregătire, iar timp de două luni și-au dezvoltat abilități sociale și de comunicare și au învățat cum să se descurce în situații neprevăzute de criză. Rusoaicele sunt extrem de introvertite. Nu sunt obișnuite să poarte discuții de complezență, să lase conversația să evolueze treptat sau să stabilească o legătură cu interlocutorul; cele mai multe atacă direct subiectul.

* În original, *mission statement* (n.r.).

Practic, noi le-am învățat cum să inițieze și să susțină o discuție informală cu persoane necunoscute. Apoi au călătorit în perechi în treizeci de orașe din toată țara, pentru a se întâlni în fiecare zi cu încă 150 de mame cu care să discute despre toate problemele, de orice natură, cu care se confruntă. Nu a fost un demers de vânzări, nu s-a pus presiune pe ele - au fost pur și simplu conversații în care femeile cu copii puteau vorbi și asculta. Pentru cele mai multe a fost o experiență nouă și emoționantă să fie în centrul atenției. În fiecare zi am adunat mai bine de 500 de idei bune și foarte bune. Și chiar le-am implementat pe multe dintre ele, recunoscând pe o pagină specială meritele mamelor care veniseră cu acele idei.

Următorul pas pe care l-am făcut noi a fost să punem bazele unei serii de festivaluri de familie la nivel național, festivaluri pe care le-am numit Mamafests, destinate să ofere o nouă experiență atât pentru mame, cât și pentru copii. Am invitat aproximativ 250 000 de mame din Rusia, alături de familiile lor. Când au ajuns acolo, copiilor li s-au dat imitații de pașapoarte și le-am spus că trebuiau să adune ștampile primite după ce participau la anumite activități: să picteze un personaj, să glazureze prăjituri, să joace *Angry Birds* sau x-și-o, să se întreacă în curse cu mașini de carton, alături de alți copii. În cele din urmă puteau să schimbe ștampilele din pașaport pe cadouri.

Până în momentul în care Mamagazin s-a confruntat cu sancțiunile aplicate importurilor în 2015 și i-a fost temporar „înghețată" activitatea, site-ul - la fel ca și proiectele noastre legate de Mamafest - a fost platforma de comerț electronic cea mai prietenoasă cu utilizatorii și cu cel mai accelerat ritm de creștere dintre site-urile dedicate părinților din întreaga Rusie, având mai mult de 500 de angajați, iar mamele din Rusia l-au votat consecvent drept site-ul „cel mai atractiv de vizitat".

Niciodată până atunci nu se mai adunaseră laolaltă mii de mame pentru a ajuta la punerea bazelor unei companii şi niciodată nu se mai întâmplase ca o companie să iasă pe piaţă bazându-se pur şi simplu pe ascultarea dorinţelor mamelor. Spre deosebire de majoritatea celorlaltor afaceri, noi ne-am acordat timp pentru a creşte afacerea în mod organic. Ne-am petrecut un an stând de vorbă cu mamele din Rusia şi un alt an construind acest site armonizat cu ceea ce doreau ele. Cea mai importantă misiune a noastră a fost să creăm o experienţă comună pentru mamele din Rusia şi toate îşi doreau acelaşi lucru pentru copiii lor – ocazia de a le împlini dorinţele pe care vieţile lor îi împiedică să le exprime. Fie că se aflau în Orientul Mijlociu sau în cele mai îndepărtate zone ale Siberiei, aceasta era o nevoie reflectată în strălucirea şi mirajul unui obiectiv turistic parizian adorat în întreaga lume.

2 | Cârnați, pui și căutarea fericirii *adevărate*

TRANSFORMÂND FELUL ÎN CARE VOM CUMPĂRA MÂNCARE ÎN VIITOR

Winston-Salem este al cincilea cel mai mare oraș din Carolina de Nord și are o populație de aproximativ 235 000 de oameni. Alături de Austin (Texas), Portland (Oregon) încă unul sau două alte orașe din Statele Unite, Winston, așa cum îi spun localnicii, este o destinație populară pentru locuitorii din nord care visează să se retragă, la pensie, într-un loc cu vreme frumoasă, cu oameni manierați, cu manifestări artistice și cu suficiente abateri de la standardul american – terci în meniu și muzică în stil country la radio –, astfel încât să-i facă să simtă că locuiesc în Statele Unite, dar în același timp și că vizitează locurile. Chiar și așa, la un secol după apariția sa și în ciuda faptului că este un jucător activ în domeniul biotehnologiei și în cel medical, Winston-Salem încă este celebru pentru faptul că aici se află sediul central al R.J. Reynolds, companie care a denumit după acest oraș câteva din mărcile sale cele mai apreciate de țigări. Făcând aluzie la puternica legătură a orașului cu tutunul, unii dintre localnici numesc această așezare „Orașul Camel".

Lăsând la o parte aspectul industrial, trotuarele din centrul orașului Winston-Salem se golesc până la ora cinci după-amiaza, la fel ca în aproape orice alt oraș american. Cele mai multe vânzări se fac în mallurile și în centrele comerciale accesibile doar dacă schimbi mai multe autostrăzi suspendate. Afacerea de familie Lowes Foods, un lanț local de băcănii, cu supermarketuri în Carolina de Nord și de Sud, este unul dintre cei mai mari comercianți din zonă, însă veniturile au rămas la un nivel scăzut încă de la recesiunea din 2008. Walmart pătrunsese pe

multe dintre pieţele sale, iar Lowes nu putea concura cu internetul, nici la volum, nici la preţuri. Dacă Lowes nu reuşea să schimbe situaţia în care se aflau cele aproximativ 100 de supermarketuri din reţea, compania ar fi fost forţată să închidă unele dintre magazine. Nu accept prea des proiecte legate de firme regionale, dar Lowes era un giuvaier neşlefuit. Am vrut să le demonstrez lor şi mie însumi ca era posibil ca o companie „mai mică" să concureze cu jucătorii mai cunoscuţi şi cu bugete mai mari din industria supermarketurilor, dacă acţiona strategic şi îşi schimba perspectiva asupra lucrurilor.

Cele mai multe dintre mallurile şi centrele comerciale americane par neîngrijite. Majoritatea arată cam la fel. Lanţurile comerciale şi alimentare de la nivel naţional - Chili's, Applebee's, Staples, Bed Bath & Beyond, Pier 1 Imports - stau alături de afaceri locale care aranjează unghiile, coafează părul sau organizează cursuri de autoapărare. Dacă i-aţi întreba, majoritatea localnicilor v-ar spune că, dacă ar închide ochii şi ar face abstracţie de reperele din zonă sau de panotajul local, ar putea să se afle aproape oriunde în Statele Unite. Asemănarea tuturor lucrurilor are un efect anestezic, la fel cum a avut şi în cazul scriitorului norvegian Karl Ove Knausgaard, care scria acum un an, în cursul misiunii lui de a călători prin America de Nord pentru *New York Times Magazine*: „De ieri, de când am aterizat în Cleveland, peisajul a rămas acelaşi, un fel de zăpăceală semiurbană, fără centru, cu autostrăzi, subdiviziuni, malluri, depozite, benzinării şi fabrici".[1] Nimic din peisaj, scria acesta, nu dădea senzaţia că ar fi surprinzător sau natural. Knausgaard concluziona: „Trebuia să scriu ceva despre această călătorie; ba, mai mult, ar fi trebuit să mă folosesc de această călătorie pentru a surprinde ceva esenţial despre Statele Unite, să percep cu privirea mea de străin ceva ce americanii nu puteau vedea ei înşişi. În schimb, nu am văzut nimic, nu am trăit nimic".

Supermarketul Lowes se afla într-un centru comercial situat la câțiva kilometri distanță de centrul orașului Winston-Salem. Împărțea spațiul cu un magazin de bricolaj, un magazin de ochelari, un veterinar și încă două spații comerciale neocupate, care aveau vitrinele tapetate cu bucăți de carton și anunțuri „SPAȚIU DE ÎNCHIRIAT", alături de câteva numere de telefon. Înăuntru, magazinul era întunecat ca o peșteră, dar caracteristica lui cea mai distinctivă era faptul că arăta la fel și îți lăsa aceeași impresie ca oricare alt supermarket american. În față, un rând de cărucioare lucioase pentru cumpărături. Stive de coșuri. Standuri cu fructe și legume îngrămădite. Raioane pline cu toate felurile de alimente și băuturi, înconjurate de un cerc de frigidere în care erau depozitate sucul de portocale, laptele, iaurtul și brânza. Bateriile, bomboanele, guma și revistele mondene erau grupate în spațiile de lângă casele de marcat. Cromatica de ansamblu era formată din alb și note de verde închis. Magazinul era curat, dar demodat, iar rafturile arătau de parcă nu mai fuseseră puse în ordine de multă vreme. Puținii angajați pe care i-am întâlnit, purtând șepci bej și tricouri și șorțuri negre, erau adolescenți sau studenți: prietenoși, dar lipsiți de experiență și nu prea implicați.

Unul dintre primele lucruri pe care le-am făcut a fost ca, în fiecare magazin din rețea, să îi leg la ochi pe cei din conducerea Lowes și să îi plimb printre raioane. Simțul mirosului se „resetează" la oameni o dată la șapte minute, ceea ce înseamnă că rareori observăm dacă ceva miroase ciudat, a vechi sau a stătut. Știind asta, i-am invitat afară, în parcare, iar atunci când au intrat înapoi în magazin l-au văzut într-o nouă lumină (și într-un nou miros). În unele cazuri au descoperit, într-o anumită zonă a magazinului, un iz neplăcut pentru cumpărători, nu neapărat pentru că ar fi fost vorba despre alimente alterate, ci pur și simplu din cauza sistemului de ventilație defect.

Încercarea de a repune pe picioare un supermarket născut dintr-o afacere familie, așa cum era Lowes, urma să fie un risc uriaș, costisitor. Însă, cu propriul viitor în pericol, compania nu avea de ales. Statisticile magazinelor arătau că cei mai mulți dintre clienții lor se situau în apropierea vârstei de 50 de ani și chiar peste, ceea ce nu era un semn bun pentru profitabilitatea viitoare. De asemenea, Lowes se confrunta și cu o concurență serioasă din partea altor lanțuri locale, Food Lion și Harris Teeter, dar și din partea unor magazine mai selecte, de genul celor frecventate de hipsteri, ca Trader Joe's și Whole Foods. În cele din urmă, le-am spus celor din echipa de conducere a Lowes că nu era suficient să împrospăteze liniile de vopsea din parcare, să modifice logoul sau să fie mai prezenți în rețelele sociale. Trebuia să transformăm *totul.*

Ca de obicei, răspunsul la întrebare stătea în Extragerea Detaliilor pentru identificarea a ceva ce lipsea în cultura americană. Răspunsul stătea în descoperirea acelor dorințe și visuri care rămâneau neîmplinite. Așa ceva nu era ușor într-o țară vestită pentru tendința de a fabrica aspirații și dorințe arzătoare, fie că vorbim despre iPhone-urile celor de la Apple sau despre filmele produse la Hollywood. Într-o epocă dominată de cea mai nouă aplicație pentru telefonul mobil, era dificil să identifici o dorință neîmplinită pe care un lanț de magazine tradițional, relativ mic, din Sud, trebuia să o satisfacă și pe care America nu fusese capabilă să o născocească.

Însă, la un an distanță și într-o industrie în care o creștere de patru procente este considerată impresionantă, vânzările Lowes crescuseră substanțial. Tim Lowe, președintele inspirațional și pionier al Lowes Foods, a fost citat cu următoarea declarație: „Aș spune că rezultatele pe care am reușit să le obținem - și întreaga schimbare de ansamblu pe care am văzut-o la nivel organizațional - sunt de-a dreptul eroice și au

avut un impact semnificativ". Conform CBC, în doar câteva luni, mărimea coșului mediu și volumul mediu de tranzacții ale Lowes crescuseră cu șapte procente, respectiv 23%, iar în anul precedent lui Lowes i se acordase, de către Asociația Comercianților din Retail pentru Carolina de Nord, premiul „Comerciantul anului", în parte datorită modalităților inovatoare prin care a reușit să creeze legături cu cei care cumpărau de la ei. În plus, lanțul pusese bazele propriului departament pentru *small data*.

Mai mult, supermarketurile Lowes erau pline de clienți. Veneau acolo oameni aflați la mulți kilometri depărtare, ignorând supermarketurile situate mai aproape de ei, iar aceasta doar pentru o extraordinară experiență senzorială, stimulată de cumpărăturile la Lowes. Ceea ce a dus la revigorarea Lowes nu a fost o soluție locală sau regională. Nu s-a născut dintr-un studiu de caz de la Harvard Business School sau de la Wharton. Nu a necesitat o echipă de consultanți. Descoperirile generate de *small data*, care au ajutat la transformarea unui supermarket local într-un fenomen la scară națională, își aveau rădăcinile în extremul orient al Rusiei și fuseseră inspirate de culturi foarte diferite, precum cea japoneză, chineză, franceză și italiană.

Ca mulți dintre cei care nu au crescut în Statele Unite, eu am fost expus la cultura americană - muzica populară, emisiunile TV, canalele de știri și cele cu filme - încă de când eram mic. Totuși a-ți petrece timpul în State este cu totul altceva. Ca orice altă țară din lume, America are un set de reguli nescrise și protocoale transmise de la o generație la alta, cele mai multe dintre ele imperceptibile pentru populația indigenă, dar evidente în ochii unui străin. De exemplu, în majoritatea țărilor europene, când te-ai urcat într-un lift aglomerat și ți-ai stabilit locul, bunele maniere spun să privești în față, fără să vorbești, în timp ce

cabina urcă și coboară. În Europa, oamenii aflați în lift aproape că nu comunică niciodată unii cu alții, nici măcar nu dau din cap și nu se salută. Acest comportament nu este considerat nici nepoliticos, nici antisocial. Tăcerea este doar un semn de respect față de intimitatea altora.

Eticheta americană aplicabilă situației din lift este foarte diferită de protocoalele nescrise din Europa. În timpul primelor mele vizite în State mă urcam în lifturi fără să îi salut pe ceilalți pasageri, iar noaptea, așa cum mi-e obiceiul, înotam în piscinele hotelurilor fără să vorbesc cu alți înotători. Am descoperit rapid că americanii consideră acest comportament ca fiind rece, dezagreabil și chiar amenințător. Astăzi, de fiecare dată când merg în Statele Unite, îmi fac un scop din a-i saluta pe ceilalți pasageri din lift, fie doar și printr-un zâmbet. Dacă cineva are în mână un buchet de flori, de exemplu, am aflat că este nepoliticos să nu faci o remarcă despre ele, la fel cum este nepoliticos să nu complimentezi pentru ținută o doamnă care urcă în lift îmbrăcată în rochie de mireasă sau să nu o întrebi când are loc nunta. În America trebuie să spui *ceva*.

Totuși de ce? E tentant să crezi că, într-o țară în care trăiesc atât de multe naționalități și rase, tradiția tacită de a flecări cu vecinii se leagă de dorința de a găsi interese comune, chiar și atunci când acestea sunt foarte generale, cum ar fi vremea sau meciul echipei locale din seara precedentă. Pălăvrăgeala are ca efect secundar și aplanarea conflictelor sau chiar a resentimentelor. Îmi amintesc că, în urmă cu câțiva ani, zburasem de la New York City la Medellín, în Columbia și, odată ce am aterizat, m-am urcat într-un taxi care să mă ducă la hotel. La un moment dat l-am întrebat pe șofer dacă știa ceva despre prognoza meteo. Atunci când nu mi-a răspuns am început să vorbesc eu despre vreme, în încercarea de a-l atrage în conversație, iar când a persistat în tăcere - părea confuz - în cele din urmă

mi-am dat seama că subiectul global cunoscut ca „Vremea" pur și simplu nu exista în Columbia. Mai târziu am aflat că, în Medellín, nimeni nu pune întrebări despre timpul probabil și nici nu vorbește despre asta, în condițiile în care starea vremii nu fluctuează niciodată; nu există nici meteorologi la TV. În fiecare zi temperatura este în jur de 24 de grade Celsius, cu soare și nori trecători. Și totuși, în California de Sud, acolo unde se înregistrează aceleași condiții meteorologice, localnicii vorbesc tot timpul despre vreme.

Așa cum am menționat mai devreme, în puternic contrast cu reputația americanilor de a fi prietenoși este absența contactelor fizice. În Statele Unite nimeni nu atinge niciodată pe altcineva, iar dacă asta se întâmplă accidental, trebuie să îți ceri scuze imediat. Contactul fizic este văzut de mulți ca fiind similar cu intrarea fără acord pe o proprietate privată, poate chiar primul pas către ceva de natură sexuală. Este ilustrativ felul în care se vând păpușile în magazinele cu jucării din America, față de felul în care sunt expuse în magazinele europene. În Europa, păpușile stau una lângă alta, pe rafturi. Se ating, se țin de mâini, chiar se îmbrățișează. În America, o păpușă este expusă și vândută ca produs individual, în interiorul unui ambalaj de plastic, de parcă ar vrea să transmită că este singură sau, dacă nu, tot ar fi o idee bună să păstreze o distanță față de semenii săi. S-ar părea că se așteaptă din partea păpușilor – și a oamenilor – să se afișeze singure și fără niciun fel de contact fizic.

De ce totuși, exceptând strângerile de mână și îmbrățișările ocazionale dintre prieteni, ideea de a atinge pe altcineva este percepută drept atât de amenințătoare? Bărbații americani heterosexuali care intră în contact fizic trebuie să pășească mai întâi într-o „zonă permisă" lipsită de ambiguitate, de obicei în context sportiv. Tabuul masculin al contactului fizic sau al contactului vizual direct cu un alt bărbat este un element crucial

dintr-un cod pe care băieții americani îl învață în copilărie și care se extinde și asupra protocolului pe care cei mai mulți bărbați îl urmează în toaletele publice. Cei care intră într-o toaletă în care sunt deja unul sau doi bărbați la pisoare, se îndreaptă de cele mai multe ori spre un pisoar cât mai îndepărtat de ceilalți. Odată ajunși acolo, privesc drept înainte, temându-se poate că, dacă s-ar uita oriunde în altă parte, ceilalți le-ar putea interpreta privirea ca fiind a unui răufăcător.

Din punctul meu de vedere, este ceva în neregulă într-o cultură în care nimeni nu se atinge. Statele Unite nu sunt chiar o țară pudică, dar din punct de vedere fizic *sunt* foarte vigilente, parțial pentru că, mai mult decât în alte culturi, americanii par să fie mai conștienți de semnalele, mesajele și indiciile pe care le transmit altora. În schimb, America de Sud este probabil cel mai sănătos continent din punctul de vedere al contactului fizic. Am participat la întruniri de afaceri în Peru și Columbia, în timpul cărora bărbați de toate vârstele stăteau așezați în jurul unei mese, cu brațele puse firesc pe umerii altora. Ei nu interpretează în niciun fel lucrul ăsta.

Premisa unei atitudini prietenoase permanente, combinată cu lipsa contactului fizic – acestea au fost primele fragmente de *small data* pe care le-am descoperit în Statele Unite. Exista și o a treia, care putea fi concentrată într-un singur cuvânt: *rotunjit*. În Statele Unite, aproape că nicio sală sau zonă comună nu este dreptunghiulară sau în colțuri ascuțite. În America, pătratul sau unghiul îi lasă loc liniei curbe, circulare sau atenuate, ca și cum camerele de hotel și sălile de ședințe și-ar cuprinde ocupanții într-o îmbrățișare. Este de parcă arhitecții și designerii s-ar fi bazat pe mobilier și camere pentru a oferi iluzia unui contact fizic, într-o țară în care acesta abia dacă există. Așa cum vă puteți închipui, îmi petrec o bună parte din timp în camere de hotel. Unele sunt dreptunghiulare, însă draperiile care acoperă

ferestrele, perdelele curbate din dușul de la baie și contururile mobilierului duc cu gândul la rotunjime și siguranță, cu accent pe cea din urmă.

Siguranță. În toate țările din lume, oaspeții cazați la hoteluri sunt liberi să deschidă ferestrele din camerele lor, cu o singură excepție: Statele Unite. Geamurile hotelurilor americane sunt sigilate sau vopsite, astfel încât să nu mai poată fi deschise, ori fabricate în așa fel încât să nu poată fi de la bun început deschise și închise. (Acest aspect se aplică inclusiv la Casa Albă. Într-un interviu din 2015 cu Ellen DeGeneres, prima doamnă Michelle Obama spunea, despre ea și despre președinte: „Nu putem face lucruri minore, cum ar fi să deschidem ferestrele. Nu am mai stat de vreo șapte ani cu geamurile deschise la mașină. Ferestrele din *casa* noastră nu se deschid". A adăugat: „Ieșim pe balcon, dar aceea chiar e singura ușă pe care o putem deschide".[2]) Odată intrați în camere, oaspeții hotelurilor sunt încarcerați, asemenea monarhilor închiși în turnuri. De ce? Se teme conducerea că oaspeții cazați la primul etaj, care deschid ferestrele camerelor, riscă să se sinucidă? Oameni cad sau sar fatal de la ferestrele hotelurilor în fiecare zi, în toată lumea, dar este teama de suicid cu adevărat problema de fond?

Această rotunjime pe care am tot descoperit-o în Statele Unite avea efectul, intenționat sau nu, de a elimina posibilitatea iscării vreunui conflict, a vreunei disensiuni. În țara cu cel mai mare procent de încarcerare din lume, care cheltuie aproximativ 640 de miliarde pe an pentru armată[3], ceea ce înseamnă mai mult decât următoarele șapte state la un loc, și în care 37% dintre americani spun că ei înșiși sau cineva din familie deține o armă[4], nu am putut să nu percep situația ca fiind paradoxală. America este o superputere militară în care designul și estetica dominante fac tot ce pot pentru a amortiza, descuraja și eradica orice urmă de conflict. Cele mai multe malluri,

moteluri, hoteluri, magazine mari și lanțuri de fast-food din America au temperatura controlată, starea controlată, sunt sigure, antiseptice și identice. Elementele ascuțite și colțurile au fost atenuate. Fie că intră în recepția unui Holiday Inn sau se așază la o masă la Chili's, oaspeții pot să fie siguri că nu vor avea deloc surprize.

Dacă misiunea arhitecturală anticonflict îmi oferea încă un indiciu referitor la esența culturii americane, o altă observație mi l-a confirmat pe deplin: corectitudinea politică. Asemenea experiențelor din lifturile americane și de la piscine, a fost ceva ce am descoperit pe pielea mea.

Trebuie să înțelegeți că, la fel ca cei mai mulți dintre danezi și scandinavi în general, eu am crescut fără să am vreo relație cu religia sau, oricum, cu siguranță într-o relație pe deplin lipsită de autoritate. Asta m-a băgat subit în bucluc, în urmă cu cincisprezece ani. Țineam un discurs în Cincinnati, Ohio, despre diferențele și similitudinile dintre brandurile cu cea mai mare notorietate din lume și cele mai cunoscute religii. În domeniul meu, un brand este un brand, dar nu mi-am dat seama ce subiect sensibil și controversat este religia, în Statele Unite, și că o abordare care să se abată oricât de puțin de la evlavie îmi poate face probleme. Primul slide al prezentării mele PowerPoint arăta o fotografie cu Papa Ioan Paul al II-lea, iar al doilea cadru îl avea în centru pe Ronald McDonald. Am susținut, în fața publicului format din oameni de vânzări și specialiști în branding din regiunea Midwest, că Papa și mascota McDonald's aveau lucruri în comun. Ambii purtau costume branduite și ușor de recunoscut și ambii erau liderii unor organizații de mare succes.

Până să termin de prezentat cel de-al treilea slide, oamenii începuseră deja să iasă din încăpere. La final, sala de conferințe se golise pe jumătate. După ce mi-am încheiat prezentarea,

m-am îndreptat spre gazda mea. Se întâmplase ceva? Exista vreun motiv pentru care supărasem jumătate din public? Acela a fost momentul în care am aflat că abordarea fără patimă a religiei nu era permisă, cel puțin nu în Statele Unite.

Nicio altă țară din lume nu ține la „corectitudinea politică" mai mult decât Statele Unite. Puțini americani s-ar identifica vreodată prin concepte ca „rasist", „misogin" sau intolerant față de drepturile minorităților, fie că este vorba despre homosexuali sau hispanici, și inclusiv americanii care dau dovadă de un comportament pronunțat rasist neagă cu vehemență că ar fi „rasiști". La evenimente sociale și la petreceri nu trebuie abordate subiecte ca sexul, politica și religia. (De fapt, multe dintre lucrurile care se întâmplă în America nu pot fi discutate – sau cel puțin ar fi prea riscant să fie aduse în discuție într-un grup de oameni bine-crescuți.) Puțini americani sunt dispuși să vorbească despre aspecte pe care toți le știu, dar nimeni nu vrea să le recunoască – de la cât este de plictisitor să stai acasă o zi întreagă cu un bebeluș, continuând cu adevăratele sentimente față de hip-hop și până la părerea despre sex. Cei mai mulți dintre americani nici măcar nu sunt dispuși să discute despre părerea lor față de corectitudinea politică în sine.

De la țară la țară, mi-am făcut un obicei din a studia simțul național al umorului. Este ironic? Sarcastic? Subtil? Direct? Indirect? Ceea ce surprinde cel mai mult la umorul celor mai mulți dintre americani este felul în care se concentrează asupra multora dintre subiectele pe care nu vor să le abordeze în timpul cinei. Mergeți în orice club de comedie sau uitați-vă la filme ca *Bridesmaids**, *Curb Your Enthusiasm*, *The Simpsons*, *South Park*, *Family Guy*** sau la reprezentațiile lui Louis CK de pe *YouTube*, și vă veți da seama că americanii îi plătesc pe

* Film difuzat și în România cu titlul *Domnișoare de onoare* (2011) (n.t.).

** Film difuzat și în România cu titlul *O familie dementă* (1999) (n.t.).

comedianți cu milioane de dolari, pentru a vorbi despre lucruri pe care cei mai mulți dintre ei le-au simțit sau le-au gândit, dar pe care nu le-au spus niciodată în public. În 2014, cel mai vândut joc american și cel mai popular cadou de Crăciun la scară națională a fost *Cards Against Humanity*, descris pe site-ul dedicat ca fiind un „joc de societate pentru oameni îngrozitori" și „la fel de josnic și ciudat ca tine și prietenii tăi"[5]. Subiectele pe care le abordează includ „Auschwitz", „Testiculul lipsă al lui Lance Armstrong", „Invidia [femeilor (n.t.)] față de penis", „Să nu dai doi bani pe țările din Lumea a treia" și aproape orice alt subiect pe care mulți dintre americani fac întotdeauna eforturi să îl evite atunci când se adună în jurul bradului de Crăciun.

Corectitudinea politică nu este doar despre cuvinte, ci se leagă și de rotunjimea din designul și estetica americane. Atunci când se întâlnesc în baruri, americanii, la fel ca locuitorii Chinei, formează o mulțime - grupurile de opt sau zece oameni nu sunt ceva nefiresc - care se așază în formă de semilună. În zona de sud-est a Europei, de exemplu, grupurile nu sunt mai mari de trei sau patru oameni, iar conceptul de „grup public" mare abia dacă există în nordul Europei. În America, anturajele sunt destul de mari și tuturor li se oferă ocazia de a ieși în față, de a vorbi și de a fi ascultați; în schimb, în Brazilia există tendința ca toată lumea să vorbească în același timp. La fel ca designul curbat al mobilierului american, formațiunea de semilună, care ia naștere automat și inconștient, pare a fi construită astfel încât să nu îi rănească și să nu îi excludă pe alții. Dorința de a nu leza pe cineva și-a croit drum până și în meniurile restaurantelor. Multitudinea de opțiuni pe care o descoperă în meniuri clienții restaurantelor americane nu este doar o decizie de business inspirată. Evită dinadins să ofenseze vreo preferință, vreun gust sau vreo restricție alimentară. Chiar și alegerea unui sos pentru salată devine o sarcină care presupune

efort, clienții restaurantelor americane fiind puși, spre deosebire de oricare alții din lume, în fața unei multitudini de alegeri, de la sosuri franțuzești la cele italiene și vinegrete.

Statele Unite ajung la corectitudinea lor politică în mod onest. Americanii sunt expuși la alte culturi și rase în feluri în care populațiile indigene ale altor țări pur și simplu nu sunt. Danemarca, de exemplu, este cam cât de omogenă poate fi o țară. 99% dintre danezi sunt protestanți și majoritatea se declară agnostici. Fără expunere la culturi străine ori fără sensibilitate față de culturile, obiceiurile sau gusturile altor rase, dialogul devine mai deschis. În fond, corectitudinea politică derivă din două aspecte: teamă și trib. Cine și-ar dori riscul de a fi exclus de către cei de același gen, din aceeași comunitate, oraș, stat? Mai mult decât oricine altcineva din lume, americanii aud în copilărie ideea că sunt responsabili pentru propriul viitor. Acest mesaj este deopotrivă inspirațional și nemilos. Copiii care cresc în cartierele sărace din Chicago sau Los Angeles pot deveni într-o zi lideri politici, artiști de succes, oameni de afaceri influenți. Dar, dacă nu reușesc asta sau dacă se confruntă cu perioade dificile, sunt lăsați să supraviețuiască pe cont propriu. Plasa de siguranță americană este fragilă și sub atac constant, ceea ce face ca posibilitatea de a fi respinși de propriile triburi să devină chiar mai înspăimântătoare decât ar fi în orice alt loc.

Am tot ajuns la un concept: *teamă*. Caracterul circular al designului și al arhitecturii americane. Ferestrele sigilate ale hotelurilor. Corectitudinea politică. Omogenitatea peisajului din magazine și industria hotelieră. Mă intriga. De ce le era oamenilor teamă? Să fie dați în judecată? Să fie răniți? Le era teamă de arme de foc? Teama, desigur, contrazice tot ce vrea să creadă lumea despre viața de zi cu zi din America. La urma urmei, Statele Unite reprezintă un sinonim pentru libertate și

mobilitate socială și profesională. Și, de aceea, geamurile blocate ale hotelurilor, clădirile cu sistem de control al ventilației, paranoia de a nu-i ofensa pe ceilalți și accentul pe reguli și regulamente păreau să contrazică versiunea oficială a „brandului" american.

Din câte am putut eu să-mi dau seama, cei mai mulți dintre americani erau atât de obișnuiți cu statutul lor reglementat și modelat de reguli, încât abia dacă observau restricțiile față de libertatea lor. De fiecare dată când merg la New York stau în același hotel din centru. Unul dintre obiectele puse la dispoziție de conducere este un pachețel care conține patru bețișoare pentru urechi. Instrucțiunile aferente par să se adreseze unui copil de trei ani, nu foarte inteligent: *Poziționați bețișorul în urechea dumneavoastră. Nu îl introduceți complet. Aceste instrucțiuni sunt pentru propria dumneavoastră siguranță.* Când i-am arătat pachetul unui musafir american, s-a uitat la mine fără să înțeleagă. „Ce e atât de interesant la asta?", a spus el. Născut și crescut acolo, el nu putea vedea ceea ce vedeam eu, din exterior – se presupune că cei care știu ce este un bețișor pentru urechi știu și cum să-l folosească; mai mult, în nicio altă țară din lume nu ați vedea vreodată instrucțiuni scrise pentru folosirea corectă a acestora.

Pentru mine, aceasta este esența vieții în Statele Unite: reguli și restricții, majoritatea formulate în așa fel încât americanii să creadă că, de fapt, îi protejează. Ceea ce naște o întrebare: dacă în cea mai mare parte a timpului aceștia fac, simt, gândesc, privesc, mănâncă și beau la fel ca toți ceilalți, sunt americanii cu adevărat liberi?

Mai era încă un fragment de *small data*, evident pentru oricine și-ar fi alocat câteva clipe în care să-și ridice privirea de la ecranul telefonului mobil: telefoanele inteligente. Luați în

calcul că, dintre cele șapte miliarde de oameni care trăiesc astăzi în lume, 5,1 miliarde dintre ei dețin un telefon mobil. Mai bine de jumătate dintre americani dețin un telefon inteligent, iar 29% dintre ei au fie o tabletă, fie un e-reader, procent care era doar 2% acum trei ani. În 2014, *CNN Money* anunța că, pentru prima dată în istorie, americanii foloseau telefoanele inteligente și aplicațiile de pe tablete mai mult decât laptopurile, pentru a accesa internetul. În cifre absolute, aceasta înseamnă că 55% din tot traficul american de internet este generat de pe dispozitive mobile, aplicațiile fiind responsabile pentru 47% din trafic, iar browserele mobile pentru restul.[6]

Utilizarea telefoanelor mobile a devenit contagioasă în toată lumea și este constant în creștere, dar nicăieri acestea nu se folosesc mai mult decât în America, adulții în toată firea fiind la fel de prinși ca generațiile mai tinere. Situația este explicabilă: telefoanele noastre, internetul în sine, sunt adesea mai stimulante, mai surprinzătoare, mai noi decât realitatea care ne înconjoară. De asemenea, îi ajută pe indigeni să se simtă *în siguranță*. Într-o țară în care cei cu loc de muncă au cel mai scurt concediu din lume, telefoanele inteligente par să perpetueze presiunea de a arăta ocupați pe care o resimt americanii. Eram cândva în concediu la un hotel de pe Coasta Amalfi a Italiei, iar printre alți turiști aflați lângă piscina exterioară se aflau și patru bărbați despre care mi-am dat seama în scurt timp, după accent, că erau americani. Erau fără cămăși, doar în costume de baie, dar niciunul dintre ei nu se uita la peisajul maritim superb din spatele lor. Toți patru se jucau cu telefoanele.

Oricine a călătorit de curând cu avionul vă va spune că aeroportul secolului XXI s-a transformat într-un mall al accesoriilor tehnice. Câteodată ai impresia că unul din două magazine din aeroport comercializează căști, încărcătoare și adaptoare. Unul dintre spațiile de afluire din Aeroportul Internațional Saint

Paul, din Minneapolis, a dus acest concept la proporții ridicole. Într-un loc dedicat așteptării, unde aproape nimeni nu se uită la ecranul telefonului, aeroportul din Minnesota pune la dispoziție o zonă populată cu mese albe de plastic, fiecare cu propriul iPad. Aceste tablete oferă informații despre vreme și zboruri, precum și meniul unui restaurant din apropiere. Din moment ce nu există, la propriu, niciun alt loc în care să stai jos, exceptând masa dotată cu iPad, călătorii nu pot să *nu* se uite la iPad, ceea ce nu le lasă decât trei opțiuni: îl folosesc, își pun căști sau își ridică privirea spre unul dintre ecranele pe care rulează canale de știri. Pe scurt, nu există niciun refugiu din calea tehnologiei sau din calea anxietății pe care o generează aceasta.

Viața nu a fost niciodată mai sigură în America decât este astăzi. Citat în 2012, în *Christian Science Monitor*, James Alan Fox, un criminalist de la Universitatea Northeastern din Boston, concluziona: „Suntem cu adevărat o națiune aflată mai în siguranță decât acum 20 de ani", tendință pe care el și alți experți o pun pe seama unor factori precum folosirea pe scară tot mai largă a tehnologiei în penitenciare și în aplicarea legii, dar și pe seama procentului crescut de americani mai în vârstă. În ciuda gradului relativ mare de securitate din America, spune Fox, „cetățenii au sentimentul copleșitor că infracționalitatea este în creștere, deși nu-i așa..., din cauza creșterii numărului de programe TV care au ca temă criminalitatea și a felului în care televiziunea evidențiază emoționalul. O singură secvență cu un atac armat aleatoriu, dar înfiorător, difuzată în mod repetat la TV, are mai mult efect visceral decât toate statisticile publicate într-un ziar".[7] Internetul amplifică veștile proaste, așezându-le, fizic și la propriu, în mâinile noastre, fără a oferi niciun fel de imagine de ansamblu. Este același lucru cu diferența dintre verificarea piețelor financiare în timp real și

analizarea evoluției lor pe parcursul unei săptămâni sau al unei luni. Informațiile în timp real pot fi artificial alarmiste.

Internetul nu pleacă nicăieri, dar mai am o obiecție față de folosirea telefoanelor mobile. Știu din experiență că gradul de „fericire" a unei țări este direct proporțional cu nivelul de transparență din țară. Înainte de apariția internetului, tinerii se comparau cu semenii lor din școală sau din oraș. Astăzi se compară, pe ei înșiși și propriile vieți, cu ale elevilor din toate școlile din lume. Cândva erau șanse mari ca, odată ce terminau liceul, puștii să piardă legătura cu prietenii alături de care crescuseră. Ăsta nu era mereu un lucru rău, mai ales pentru cei cu o anumită reputație sau pentru aceia care fuseseră încadrați într-o categorie ori pe o anumită poziție socială care nu oglindea felul în care credeau ei că sunt cu adevărat. Odată cu sporirea transparenței, apare și o creștere a cotelor invidiei și nefericirii, în același timp dispărând și spațiile în care ne-am putea ascunde. Cum să te reinventezi, atunci când versiunea ta originală trăiește etern în mediul online?

Din punctul meu de vedere, telefoanele inteligente elimină creativitatea din societatea noastră, mai ales în rândul generațiilor mai tinere. Internetul este ca mâncarea nesănătoasă. Îți satisface apetitul timp de treizeci de minute, dar peste o oră îți va fi foame din nou. Chiar și Steve Jobs i-a spus cândva unui reporter de la *New York Times:* „Acasă, limităm folosirea tehnologiei de către copiii noștri"[8], opinie susținută de Chris Anderson, fostul redactor al revistei *Wired*: „Am văzut în mod direct pericolele tehnologiei. Le-am văzut la mine; nu vreau să văd că li se întâmplă asta și copiilor mei".[9]

Gândiți-vă la Rusia sau la China, unde media online este controlată și monitorizată. Rușii și chinezii nu au ideea unei „căsnicii perfecte" și nici nu pot avea acces cu ușurință la filmele și emisiunile TV vinovate de crearea unor așteptări

imposibile legate de fericire. Sunt aceste țări mai câștigate sau nu? Este mai bine ca multe lucruri să fie imaginate, decât văzute. S-ar putea să credem că ne dorim și merităm cantități infinite de informație, dar adevărul este că nu le putem gestiona, iar ele nu fac altceva decât să ne crească apetitul. Acestea fiind spuse, nu tehnologia este problema, ci dezechilibrul.

V-ați putea întreba: ce are de-a face acest amestec de observații și indicii despre viața din Statele Unite cu un lanț sudist de supermarketuri aflat la ananghie și în plină luptă cu concurența locală și online? Chiar destul de multe. Merită repetat că America a creat un brand în jurul conceptelor de „libertate" și „individualitate". America este o țară, dar în același timp este o colecție de idei și aspirații. Totuși experiența mi-a arătat că ultimele lucruri pe care le aveau cu adevărat Statele Unite erau libertatea și chiar individualitatea. Din momentul în care am intrat în țară, am văzut indicatoare după indicatoare care îmi spuneau că trebuie să fac asta sau aia, dar că erau „pentru propria mea siguranță". Vă rugăm să vă descălțați, să vă dați jos cureaua și să vă scoateți laptopul *pentru siguranța dumneavoastră*. Trotuarul este în reparații *pentru siguranța dumneavoastră*. La fiecare câțiva metri în aeroport sunt amplasate sticle Purell de loțiune antibacteriană, *pentru siguranța dumneavoastră*. Americanilor li s-a tot spus că sunt liberi, dar erau oare liberi cu adevărat? Există în America vreo șansă să fii diferit? Cu Lowes urma să-mi dau silința cât puteam de mult.

O mare parte dintre proiectele pe care le-am avut în Statele Unite au fost legate de New York și Los Angeles, locuri departe de a fi reprezentative pentru restul Americii. Știam eu oare, m-a întrebat mai târziu cineva, că nu lucram pe Coasta de Est, cea cu un ritm atât de alert, și nici pe Coasta de Vest, cea mai

în ton cu moda și mai concentrată pe aparențe, ci, de fapt, lucram în *sudul* Americii? Nu: eu știam doar că îmi plăcuse cât văzusem din Carolina de Nord și de Sud și îmi plăcuseră și oamenii. Fără să-mi dau seama, atunci când am elaborat o serie de noi concepte pentru Lowes, răspundeam la faptul că statul Carolina de Nord nu semăna nici cu New Yorkul și nici cu Los Angelesul. În schimb, reacționam față de comunitățile închise și față de casele cu aspect aproape identic.

Din perspectiva mea de outsider, multe dintre cartierele și zonele rezidențiale închise pe care le-am văzut în Carolina de Nord nu au putut să nu-mi amintească de Disneyland. Aleile erau imaculate. Totul părea cosmetizat. Fiecare copac era plantat la o anumită distanță față de următorul. În apropiere nu existau restaurante sau centre comerciale. Dacă îți doreai să faci cumpărături sau să mănânci în oraș, te urcai în mașină și ieșeai pe autostradă. Cercetarea mea de Subtext a arătat că femeile pe care le întâlneam erau mai puțin preocupate de timpul pe care îl petreceau în mașinile lor decât de părăsirea acelor locuri sigure pe care le numeau „acasă". Distanța nu era o problemă; părăsirea spațiului securizat era. În general, viețile lor ca soții și mame casnice se învârteau în jurul rutinei și al ritualurilor, mașinile lor devenind aproape un fel de mici case pe roți.

Unul dintre primele lucruri pe care le-am observat în timp ce am călătorit în sudul Americii a fost lipsa elementelor de comunitate. Nu existau piețe orășenești. Centrele orașelor erau goale. Mai mult, gradul de frecventare a bisericilor scăzuse peste tot în Statele Unite, aspect confirmat de numeroase studii recente. În 2015, un sondaj făcut pe 35 000 de adulți și condus de Centrul de Cercetare Pew a scos la iveală faptul că numărul de adulți americani care se identificau drept „creștini" era de 70,6%, cel mai mic din istorie, cu șapte puncte mai puțin decât procentul de 78,4% din 2007, declin produs pe tot teritoriul

Statelor Unite, inclusiv pe Centura Bibliei*.[10] Conform *New York Times*, din ce în ce mai mulți foști creștini „se alăturaseră numărului în creștere de non-afiliați sau «de niciun fel**»: o categorie largă care îi include pe atei, agnostici și pe cei care nu aderă la «nimic în mod special»".[11] Publicația *Times* adăuga că: „Sunt puține semne care să indice că declinul Americii creștine va încetini". Esența comunității se dispersase, prin autostrăzi, spre malluri și centre comerciale sau migrase online spre rețelele sociale. Știam că americanii erau dispuși să parcurgă kilometri întregi pentru a experimenta acea senzație de apartenență și comunitate – aș putea adăuga că este vorba despre aceleași feluri de comunități pe care le văzusem în piețele publice din orașe precum Krasnoiarsk, Samara, Iakutsk și Novosibirsk.

Ce definește o comunitate? Răspunsul la care am ajuns, bazat pe experiențele mele din țări precum Libanul, Noua Zeelandă, Germania, Columbia și Italia, este acesta: comunitățile se adună atunci când se confruntă cu situații conflictuale sau divergențe. Atunci când nord-americanii se întorc dintr-o excursie în Europa, prima poveste pe care o spun are adesea legătură cu un incident generat de o disensiune la care au fost martori. Parizienii, de exemplu, înțeleg că, dacă nu solicită un anumit fel de carne sau o brânză maturată, probabil că nu vor primi ce își doresc. Europenii se simt confortabil când se indignează și fac vâlvă. Dacă, în timpul vacanței lor în Europa, americanii observă o altercație sau o ceartă într-o *marche* franțuzească sau într-un restaurant italian, o vor ține minte.

---

* În original, *The Bible Belt*, termen informal pentru o regiune din sud-estul și zona central-sudică a Statelor Unite, în care protestantismul evanghelic conservator joacă un rol important în societate și în politică, iar gradul de frecventare a bisericilor pentru toate cultele este în general mai mare decât media națională (n.t.).

** În original, *nones* (n.t.).

Atunci când alți oameni se ceartă, mulțimea din jurul lor se adună sub forma unei comunități.

Reiau, Lowes se confrunta cu jumătate de duzină de comercianți de produse alimentare, locali și naționali, și nu putea concura la prețuri nici cu internetul, nici cu Walmart sau cu Target. Atunci, în ce alte feluri puteau fi competitivi? Adunasem un caiet de indicii despre cultura americană, dar când a venit vremea să luăm interviuri consumatorilor, în propriile case, un fragment decisiv de *small data* a ieșit la iveală datorită broaștelor cu care era decorată casa unei soții și mame casnice, în vârstă de 52 de ani.

Ghivece în formă de broaște. La intrare, statuete în formă de broaște. Figurine cu broaște, pentru grădină. Broaște pe jumătate ascunse în spatele tufișurilor din curte. În interiorul casei erau opritoare pentru uși în formă de broaște, chiar și un suport pentru bandă scotch în formă de broască. Și nu erau doar broaște, ci și alte animale, din piatră sau de pluș, de la urși koala până la bufnițe. După ce am intrat în mai mult de zece case, mi-era clar că multe dintre femeile pe care le intervievasem nu depășiseră niciodată pe deplin copilăria. Nu le era deloc rușine să așeze un câine de pluș pe canapea sau un ursuleț de pluș pe șemineu. Ba chiar, una dintre aceste femei păstra decorațiunile de Crăciun tot anul, aranjate, luminând.

După ce am lucrat în Rusia, îmi făcusem un obicei din a studia magneții de pe frigider. Cele mai multe frigidere americane aveau cel puțin câțiva magneți. Însă, spre deosebire de frigiderele rusești, aici aveau și un alt rol, cel de afișare a fotografiilor. În cele mai multe dintre acestea, gazdele mele erau pozate în urmă cu zece ani, adesea în primele zile ale căsniciei. Poate că ea și mirele ei beau dintr-un singur pahar, cu două paie. Sau poate că erau la Disneyland, cu Mickey Mouse, Goofy ori Cenușăreasa în spatele lor, sau la Marele

Canion, sau în Florida ori Los Angeles, relaxându-se lângă o piscină de hotel.

America îmi amintea de Rusia și în alte privințe - mai exact, prin similitudinile uimitoare dintre cartiere. Casele și comunitățile din Carolina de Nord erau versiuni mai rafinate și mai atent aranjate ale celor pe care le văzusem în estul extrem al Rusiei. În fond, cât de diferită poate fi o casă-imitație de un bloc-imitație? Distanța dintre copaci, spațiul verde, casele și aleile se supuneau, toate, acelorași reguli emoționale. În spatele zidurilor comunităților închise conflictele erau rare, dar la fel erau și însuflețirea sau spontaneitatea. La fel ca și în Rusia, copiii americani se joacă rareori afară. Rusia poate folosi vremea rece ca scuză, dar în Statele Unite fluxul imens de vești proaste de la televizor și de pe telefon îi determină pe cei mai mulți dintre părinți să creadă că răpirile și crimele au loc la capătul fiecărei alei. În ambele țări, bărbații evadează. În Rusia, bărbații dispar la bordul pescadoarelor îngreunate de lăzi cu votcă. În America, bărbații merg la golf.

Într-o epocă a solipsismului* omniprezent, în care auzim constant refrenul care ne spune că tehnologia a unit lumea mai mult ca niciodată, comunitatea din America dispărea, erodată de marile lanțuri de magazine, de peisajul omogen și de internet. Americancele pe care le-am întâlnit erau blânde și generoase, dar păreau la fel de izolate ca femeile pe care le întâlnisem în Rusia. Își petreceau cea mai mare a timpului în mașinile lor. Mărșăluiau în grupuri compacte spre malluri și centre comerciale, a căror densitate o clona cu falsitate pe cea a orașelor. În afara vieților maritale și familiale, nu intrau niciodată în contact unele cu altele. De asemenea, multe erau preocupate de alergiile alimentare ale copiilor. Una dintre mamele pe care

* Concepție, doctrină potrivit căreia singura realitate ar fi eul, conștiința individuală, întreaga lume exterioară existând numai în această conștiință (n.r.).

le-am întâlnit avea patru copii, fiecare cu altă alergie, ceea ce însemna că trebuia să gătească cinci feluri de mâncare diferite în fiecare seară. Temându-se că odraslele lor ar putea să rămână în urmă din punct de vedere social și academic, mamele pe care le-am cunoscut alocau atât de mult timp condusului și coordonării programelor copiilor lor, încât nu le mai rămânea timp și pentru ele însele sau, în general, pentru mai nimic altceva.

Cum se legau acestea de Lowes? Știam, datorită procesului meu de Subtextare, că numeroși consumatori aveau sentimente amestecate în ceea ce privește aprovizionarea în aceste magazine. Lowes era prea „corporatist", spuneau unii. Cel puțin o femeie mi-a spus că Lowes nu transmitea senzația că ar fi fost suficient de „local". Mulți mi-au spus că Trader Joe's și Whole Foods aveau note mai „familiale". Un bărbat a lăudat selecția de vinuri și bere din magazinele Lowes, înainte de a-mi povesti despre un supermarket din Milwaukee în care fusese cândva și în care li se permitea clienților să bea bere în timp ce își făceau cumpărăturile. „Unul dintre primele mirosuri pe care le simt atunci când intru în magazinele Lowes este cel de pui la rotisor", mi-a spus o femeie. „Tocmai au fost scoși din cuptor. Cumpăr unul aproape în fiecare săptămână." Părea că fiecare client cu care vorbeam iubea puiul preparat de Lowes și nici măcar nu era vorba doar despre gust. Lowes își eticheta puii gătiți în așa fel încât cumpărătorii să își poată da seama cât timp au stat în galantar.

Din ce observasem referitor la cultura extinsă, americanii aveau nevoie de o evadare sau de un răgaz de la monotonia vieților lor. Un curent de plictiseală și obișnuință curge prin fiecare cultură, dar uniformitatea peisajului comercial american secase orice fel de urmă de imprevizibil. Așa cum scria cândva Paulo Coehlo: „Dacă ți se pare că aventura este periculoasă,

încearcă rutina. Este letală". Nu e de mirare că americanii erau atât de cuceriți de telefoanele lor inteligente, care le ofereau un simulacru de stimuli care lipseau din cele mai multe dintre mediile lor înconjurătoare. La fel cum făcusem și în Rusia, trebuia să fac din Lowes o oază, o destinație pentru reverie. Dacă era posibil, trebuia și să refac sentimentul de comunitate despre care America nici măcar nu sesizase că îi lipsea.

Prin Mamagazin construisem o oază – un concept la care nu aș fi reușit niciodată să ajung dacă nu aș fi călătorit și nu aș fi lucrat în Arabia Saudită. Așadar, ce avea Rusia și nu exista în numeroase părți ale Americii? Comunitate. În ciuda frigului și a greutăților vieții de zi cu zi, orașe ca Samara și Krasnoiarsk încă aveau un sentiment puternic de solidaritate. Îl simțisem în jocul de șah de prin curți, în imaginea și vocile copiilor ruși care se jucau afară, captivați de un obiect atât de simplu ca o piatră. Timpul petrecut în Rusia a fost, în anumite privințe, similar cu a privi o versiune mai veche a orășelelor americane, de dinainte de apariția „conectivității" online.

Pe măsură ce internetul ajungea, treptat, și în zonele mai rurale ale Rusiei, știam că sentimentul de comuniune la care fusesem martor era, probabil, pe cale să dispară. Se punea întrebarea: puteam să îl aduc înapoi cumva în sudul Americii, într-o regiune în care comunitatea fusese fracturată de mașini, autostrăzi, centre de oraș părăsite și capete aplecate într-un fel de rugăciune deasupra telefoanelor inteligente? Puteam eu să ajut la schimbarea destinului unui supermarket sud-estic, prin implementarea unui concept care dispărea ușor dintr-o țară comunistă în care libertatea, cel puțin în forma pe care o înțelegeau și o defineau americanii, era restricționată?

Înainte de a face orice altceva, primul pas a fost să creez în interiorul Lowes ceea ce eu numesc Zonă de permisiune.

Folosesc acest termen pentru a mă referi la un moment sau la un mediu care le permite consumatorilor să „intre" într-o altă stare emoțională. O Zonă de permisiune poate fi înțeleasă literal, cum ar fi o grădină zoologică, o călătorie cu feribotul sau un cinematograf, ba chiar și un restaurant de tip fast-food unde să mâncăm acele alimente pe care le evităm de obicei. (Nu este de mirare că firmele de fast-food nu au avut succes cu vânzarea de salate sau de fructe, în condițiile în care impulsul de a mânca fast-food are legătură exclusiv cu intrarea într-o Zonă de permisiune în care ne îngăduim să ne înfruptăm cu alimente grase și nesănătoase.) Five Guys, de exemplu, este un lanț de restaurante de mare succes, care vând hamburgeri în 1 000 de localuri decorate cu pungi de cartofi, de la intrare până la casă – oferindu-le clienților „permisiunea" de a consuma cartofi prăjiți, deși aceștia sunt plini de carbohidrați, iar cartofii congelați care se comercializează la supermarket sunt cam la fel de nesănătoși ca orice alt aliment de pe piață.

O Zonă de permisiune poate fi și lingvistică. Dacă ați participat vreodată la o ședință sau dacă ați avut vreodată o discuție cu cineva pe care nu îl cunoșteați prea bine, probabil că vă amintiți primul moment în care unul dintre voi a înjurat. Fără să vă dați seama, tocmai le-ați dat celorlalți din încăpere permisiunea să folosească injurii. Aproape că se poate simți în sală renunțarea la formalism, iar din acel moment toată lumea de la masă va începe să înjure.

Zona de permisiune pe care trebuia să o creez în magazinele Lowes se năștea direct din indiciile pe care le sesizasem despre cultura americană. La urma urmei, mă tot întorceam iar și iar la acel cuvânt – *teamă*. Americanii credeau că fac parte din cea mai liberă națiune de pe planetă, dar oare chiar așa era? Când fusese ultima dată când cei mai mulți dintre ei se simțiseră cu adevărat liberi? Răspunsul: în vremea copilăriei.

Ipoteza markerilor somatici a fost enunțată de specialistul în neuroștiințe și autorul Antonio Damasio, în cartea sa din 1994, *Eroarea lui Descartes: emoțiile, rațiunea și creierul uman.** Aici, Damasio descrie o ipoteză conform căreia ar exista un mecanism prin care creierul modifică și influențează răspunsurile noastre emoționale în raport cu luarea deciziilor. Dacă ați pus vreodată mâna pe o plită încinsă și v-ați ars, creierul vostru își amintește acel moment. Dar, în loc să tot punem mâna pe aragaz în fiecare seară de atunci înainte, sperând că rezultatul va fi cât de puțin diferit, devenim precauți în preajma cuptoarelor și a surselor de foc. Meritul pentru acest comportament îi aparține markerului somatic din creierul nostru, care ne marchează permanent experiența, folosind o ecuație care arată cam așa: cuptor încins = probabilitate de durere. Unii markeri somatici sunt conștienți, alții inconștienți, dar cei mai mulți sunt făuriți din experiențe trecute, îngropate de multă vreme. Eu le spun celor care vin la prelegerile mele că, de exemplu, atacurile de pe 11 septembrie 2001 de la World Trade Center reprezintă un marker somatic negativ. Cu toții ne amintim unde eram atunci când au avut loc evenimentele și cu cine eram. Dar ne mai amintim ce am mâncat la cină de ziua noastră, în urmă cu un an? Aceasta este diferența dintre un marker somatic și o amintire obișnuită.

Ipoteza markerului somatic a lui Damasio m-a intrigat întotdeauna în procesul de construire a unui brand, luând în calcul că, în mod normal, creierele noastre „semnalizează" suprapunerea a două imagini disonante. Dintre miile de ore de reclame TV la care suntem expuși în fiecare an, de ce ne amintim cel mult două sau trei? De ce, de exemplu, ne amintim de șopârla

* În original, *Descartes Error: Emotion, Reason and the Human Brain*. În România, cartea a apărut în 2005 la Editura Humanitas în traducerea Irinei Tănăsescu (n.r.).

Geico*? Răspunsul? Pentru că o șopârlă și asigurarea de viață nu au nimic în comun. Același lucru este valabil și pentru iepurașul care cântă la țambal și o baterie Energizer. Dacă cineva aduce vorba despre *Nașul*, care este prima voastră asociere? Majoritatea oamenilor ar răspunde: „un cap de cal", referindu-se la o scenă din carte și din film, în care un producător de filme de la Hollywood, care îl mâniase pe șeful mafiei, Don Corleone, se trezește într-un pat îmbibat cu sânge și cu capul armăsarului său preferat sub așternuturi.

În acest sens, ca răspuns la absența conflictului din viața americană, am creat primul meu marker somatic: am insistat ca dreptunghiurile, nu cercurile, să domine noile Lowes. În fond, pătratele sunt tăioase și, pentru americani, deloc familiare. De acum înainte, le-am spus celor din conducere, supermarketurile Lowes vor vinde numai torturi pătrate, în ambalaje pătrate. Scopul meu nu era doar să provoc predilecția națională tacită pentru caracterul circular, ci și să îi trezesc pe cumpărători la realitate, forțându-i să funcționeze după regulile altcuiva. Pentru a acompania conceptul de tort pătrat, am angajat un cântăreț care să cânte o melodie compusă intenționat într-o manieră unduioasă și circulară. Un tort pătrat. Un cântec circular. Un marker somatic. Un alt motiv pentru care am apelat la conceptul de tort pătrat a fost faptul că subminează regulile – cu rare excepții, torturile se presupune că ar trebui să fie rotunde – oferindu-le astfel cumpărătorilor „permisiunea" de a încălca regulile (dietelor lor). Chiar dacă sunt făcute exclusiv din ingrediente 100% naturale, cu unt autentic, aveam nevoie ca torturile Lowes să atragă atenția în mod ostentativ, pentru a

* Șopârla Geico sau Gecko este o reptilă viu colorată, cu o lungime medie de 20 cm, care trăiește în regiunile cu clima caldă. În cazul de față, se face referire la mascota companiei americane de asigurări cu același nume (n.t.).

se face remarcate printre toate celelalte torturi „chimice" care se găsesc de obicei în galantare.

Producția de torturi pătrate a fost doar primul pas. Al doilea a fost să se creeze un sentiment de comunitate pentru întreg spațiul magazinului. Bazându-mă pe experiența mea, care-mi dovedise că oamenii se apropie în prezența unei divergențe, mi-am impus să generez conflicte în interiorul magazinelor. Așa cum am scris mai devreme, conform Cercetării Subtextului, exista acest consens referitor la faptul că cel mai bun lucru de la Lowes era puiul preparat la rotisor. Chiar și cei din conducerea supermarketurilor concurente aveau de spus lucruri bune despre puii gătiți de Lowes. Problema era că la început nu aveam pe ce construi, în afară de acea promisiune, de anticipație și de gustul puiului. Nu în cele din urmă, într-o eră digitală în care conceptul de anticipare este pe cale de dispariție, îmi doream să readuc ideea de poftă, căci studiile arată că, cu cât un brand sau un eveniment poate genera mai multă așteptare, cu atât mai mult se vor bucura oamenii de el, atunci când, în cele din urmă, apare.

Cei mai mulți dintre americanii care au crescut în anii 1970 își amintesc de franciza cinematografică *Înapoi în viitor**. Michael J. Fox juca rolul unui adolescent care, cu ajutorul unui om de știință nebun, era transportat înapoi în timp, pentru a fi peținitorul cuplului de liceeni care, în cele din urmă, trebuiau să se căsătorească și să îi devină părinți, asigurându-și astfel propria existență. *Înapoi în viitor* a fost sursa mea de inspirație pentru următoarea idee. De ce acel film, și nu altul? Am ales un film despre care se putea presupune destul de corect că cei mai mulți dintre adulți îl văzuseră pe când erau ei înșiși adolescenți sau pe când aveau în jur de 20 de ani. Trei decenii mai târziu,

* În original, *Back to the Future* (1985) (n.t).

mi-am dorit să le dau permisiunea de a se simți din nou ca niște copii, de această dată în interiorul unui supermarket Lowes.

Câteva luni mai târziu, *Lowes Chicken Kitchen* era instalată și funcțională. Imaginați-vă un stand care vinde numai și numai pui, unde servește un angajat care poartă o pălărie în formă de pui, special croită. El este în constant dezacord cu rivalul lui, care stă în spatele unui al doilea stand, *SausageWorks**, și este îmbrăcat ca Doc Brown din *Înapoi în viitor*. Cu ajutorul conducerii Lowes, am elaborat scenarii pentru ambele personaje și le-am cerut să rămână în rol și să-și petreacă întreaga zi strigând unul la celălalt și ciondănindu-se.

Reiau, atunci când oamenii sunt martorii unor neînțelegeri – în acest caz un conflict orchestrat, cu iz de desen animat –, nu doar că se simt mai însuflețiți, dar sentimentul de „comunitate" pe care îl generează conflictul are ecouri în fiecare departament și raion al magazinului. În foarte scurt timp se formaseră mulțimi uriașe în jurul standurilor Chicken Kitchen și SausageWorks. La început, clienții păreau să fie îngrijorați. Apoi, după ce și-au dat seama că era un joc, s-au unit ca un singur trib. Astăzi, datorită Profesorului Nebun care se „certa" din spatele standului de cârnați cu proprietarul Chicken Kitchen, Lowes nu doar că vinde mai mulți pui și cârnați, ci vinde mai mult din *tot*.

În plus, de fiecare dată când se scoate din cuptor un pui, se aude prin întregul sistem de sonorizare al magazinului cântecul-simbol al Lowes, „Chicken Dance". Supravegheat de un coordonator scenic, fiecare membru al personalului Lowes participă la dans și la cântec, creând exact acel lucru după care tânjea comunitatea locală: sentimentul de apartenență. Indiferent unde se aflau în magazin, clienții se opreau din ceea

* În traducere, „Fabrica de cârnați" (n.r.).

ce făceau și începeau să danseze. Sună ridicol, și așa a și fost, dar a fost ridicol într-un fel eliberator, ingenuu. Timp de câteva minute, clienții se simțeau liberi să se comporte din nou ca niște copii. Astăzi, Lowes respectă o regulă internă: toți, începând cu cei din pozițiile de top ale conducerii și până la angajații plătiți la oră, ar trebui să fie pregătiți să participe la Chicken Dance. Dacă nu au chef să facă asta, atunci, ei bine, pur și simplu nu își au locul în organizație.

Merită să facem un scurt ocol pentru a spune câteva cuvinte despre reprezentările vizuale ale animalelor, în lume. În 2014, Grădina zoologică din Copenhaga a stârnit o revoltă la nivel internațional pentru că eutanasiase o girafă sănătoasă, în vârstă de un an și jumătate, tranșată apoi în fața publicului și dată de mâncare leilor și tigrilor de la zoo. Grădinile zoologice europene au o slabă diversitate genetică, iar administratorii celei din Copenhaga le-au spus reporterilor, în apărarea deciziei lor, că erau îngrijorați de riscul reproducerii între animale înrudite. „Dezbaterea emoțională despre eutanasierea animalelor reflectă și schisma culturală dintre Statele Unite și Europa, cea din urmă fiind oarecum mai deschisă la ideea de a eutanasia animale în numele conservării și cu scopul asigurării diversității genetice", scria *New York Times*. Acesta este un alt fel de a spune că pe teritoriul Europei există un anumit simț practic încăpățânat, care poate bate sentimentalismul.

Logoul cu puiul zâmbitor de deasupra Chicken Kitchen din magazinele Lowes a fost, desigur, o încercare intenționată de a decupla animalele în sine de produsele puse la vânzare. Aceasta este o regulă implicită în Statele Unite, dar nu e ceva ce veți vedea vreodată în Europa. Europenii s-au confruntat cu perioade îndelungate de restricții alimentare și de raționalizare, dar americanii, din fericire, nu au trecut niciodată prin așa ceva. Atunci când turiștii americani vizitează o *marche* sau o

charcuterie în Franța, mulți sunt speriați și chiar scârbiți de cărnurile expuse, de păsări și de pește. Un iepure mort cu siguranță seamănă cu un iepure mort; un curcan încă își poartă ghearele și gușa. Puneți această modalitate de expunere alături de puiul și carnea puse la vânzare în Statele Unite, produse alimentare deja porționate și puse în recipiente din polistiren de culoare albă sau neagră, separate pe cât de mult se poate de animal în sine și de felul în care și-a găsit sfârșitul.

Ce cred eu? Originile perspectivei americane asupra animalelor, precum și asupra morții lor, pot fi identificate în cărțile și în filmele pe care le-au citit și pe care le-au urmărit în copilărie, fie că vorbim despre *Bambi*, *Dumbo*, *Doamna și vagabondul*, povestea *Pânzei lui Charlotte* a lui E.B. White și *Stuart Little*. La urma urmei, Albă-ca-Zăpada și Cenușăreasa sunt și ele înconjurate de păsări și animale vorbitoare, iar ideea conform căreia animalele ar fi protectoare și aproape umane se întinde în mitologia populară tocmai până la vacile și măgarii care îl apărau pe pruncul Iisus în iesle.

Era ceva să creezi ideea de teatru și de comunitate în interiorul magazinelor Lowes, dar eram convins că încă două tehnici vor asigura loialitatea clienților față de supermarket. Prima are nevoie de puțin context. În cele mai multe părți ale lumii, cel puțin în Vest, bărbații și femeile fac schimb de cărți de vizită din reflex și fără să stea pe gânduri. Gestul este automat și chiar indiferent. Oamenii de afaceri vă vor spune că aproape toate cărțile de vizită pe care le primesc ajung să stea într-un teanc de cărți de vizită asemănătoare sau într-un organizator, dar nu se vor mai uita niciodată la ele.

Însă, în Japonia, schimbul de cărți de vizită este formal și ceremonios. Un om de afaceri japonez își oferă cartea de vizită folosind ambele mâini, la nivelul pieptului, de parcă ți-ar spune

că îți dăruiește cartea de vizită din inimă. În magazinele de pe întreg teritoriul Chinei și cel al Japoniei, angajații își dau enorm silința să ambaleze obiecte. În unele magazine din Tokio, vânzătorii petrec până la 45 de minute împachetând cu atenție achiziția făcută de vreun client. Atunci când un măcelar japonez îi înmânează o friptură unui cumpărător, nu o trântește pe tejghea, ci răsucește complicat hârtia de măcelărie în jurul bucății de vită. Apoi iese din spatele galantarului și pune carnea împăturită în mâinile clientului. Efectul este dublu. Întâi, cumpărătorii ies din magazin cu senzația că angajaților de acolo le pasă de ei, ca indivizi. Apoi, prin folosirea ambelor mâini pentru a pune pachetul în mâinile clientului, angajatul „ține" indirect mâinile unui străin, atrăgându-l într-un fel de intimitate, ceea ce nu ne putem abține să nu oferim reciproc, în calitate de oameni.

Și nu numai atât: atunci când ne folosim ambele mâini pentru a oferi ceva unei persoane, aceasta va primi în mod automat acel lucru cu ambele mâini. Le-am instruit pe gazdele Chicken Kitchen și SausageWorks să ambaleze și să înmâneze cumpărătorilor produsele folosind exact această metodă. Procedând așa, amândouă le transmit clienților că ceea ce tocmai au primit este special, ba chiar excepțional, iar persoanele care le-au oferit și cele care le-au primit sunt și ele la fel de minunate. Așa cum am scris mai devreme, una dintre măsurile fericirii unei țări este capacitatea populației indigene de a intra în contact fizic, iar într-o mică măsură îmi doream să repun la loc un aspect tactil despre care americanii nu știau că le lipsește.

Această nouă „regulă", speram eu, putea să creeze chiar și un sentiment de mândrie în rândul angajaților. Lowes angaja aproximativ o sută de oameni pentru fiecare magazin. Cei mai mulți dintre ei ajungeau la lucru dimineața devreme sau după-amiaza, se schimbau în uniformele lor cu șepci bej și

șorțuri negre, lucrau în ture de câte șase sau opt ore, se schimbau înapoi în hainele lor și plecau acasă, urmând să se întoarcă a doua zi. Este de înțeles că majoritatea erau studenți nu foarte pricepuți sau liceeni care încercau să facă niște bani în plus. Chiar și așa, nu m-am putut abține să nu mă gândesc la vremurile în care orașele și orășelele aveau măcelari sau negustori de pește mândri de profesia și de cunoștințele lor. Astăzi, în condițiile în care măcelăriile și pescăriile sunt o specie pe cale de dispariție, mândria care venea odată cu acea identitate a dispărut și ea.

În industria de turism din Franța și Italia, angajații din sectorul alimentar își găsesc satisfacția de a fi cei mai buni în meseria lor. Cineva ar putea fi cel mai priceput deschizător de stridii, ar putea fi vânzătorul de vinuri cu cele mai multe cunoștințe sau furnizor expert în brânzeturi. Munca într-un supermarket american este adesea percepută ca job tranzitoriu, rareori ca o vocație. Speram că, instruindu-i din nou pe angajații de la Lowes și învățându-i o nouă cale de interacțiune cu clienții, lucruri la care se adăugau ambalarea și înmânarea cu grijă a bucăților de carne, unii dintre ei vor începe să simtă, pentru prima dată în unele cazuri, mândrie față de ceea ce făceau.

Mai exista o secțiune a magazinului care trebuia abordată, respectiv cea cu fructe și legume. Pentru că destui clienți îmi spuseseră că ar fi mai dispuși să cumpere produse cultivate de fermierii din zonă, Lowes a venit cu o inițiativă prin care să se asigure că fructele și legumele pe care le vindea erau cât de proaspete se putea și proveneau din surse locale. Pe parcurs am ajutat la creionarea noului design pentru secțiunea de fructe și legume, folosindu-mă de o gamă largă de simboluri menite să îi facă pe clienți să se simtă „cu tălpile în țărână", inclusiv prin folosirea unor coșuri de cumpărături cu mânere din

împletitură de răchită și a unor tăblițe pe care erau scrise cu cretă prețurile actualizate. Am redenumit această nouă secțiune *„Pick and Prep"*.

Amintind de ferme și de legume și fructe proaspete, această nouă secțiune Pick and Prep evoca la nivel subconștient idei ca „Fabricat în SUA", „Sănătos", „Comunitate", „Mamă", „Masă" și „Bucătărie". Lowes a făcut echipă cu fermierii pentru a crea o „masă a comunității", care i-a ajutat pe clienți să intre în contact cu acea comunitate locală de fermieri și i-a ajutat pe cultivatori să își transforme resursele în branduri deținute în parteneriat. Personalul care se ocupa de Pick and Prep pentru Lowes urmase, de asemenea, cursuri speciale prin care angajații nu doar că învățaseră să taie în mod eficient fructele, ci și cum să creeze sculpturi din fructe, ceea ce atrăgea atenția copiilor. (Dacă fructele sunt „distractive", copiii le vor mânca.)

Prin poziționarea Pick and Prep într-o zonă a magazinului separată de celelalte raioane, Lowes le spunea cumpărătorilor că fructele și legumele sunt esențiale pentru o viață sănătoasă și că nu ar trebui să își împartă spațiul fizic cu alimentele produse în masă, îmbibate de chimicale. În plus, dacă fructele și legumele sunt păstrate separat, cei mai mulți dintre consumatori vor fi dispuși să plătească un preț mai mare pentru ele.

Ceea ce am încercat eu să fac pentru Lowes este, de fapt, doar începutul a ceea ce pot face magazinele tradiționale pentru a se putea confrunta cu vânzătorii mai mari de pe internet. De ce nu am revoluționa felul în care arată interiorul unui supermarket? Cum ar fi ca un supermarket să producă pe loc iaurt proaspăt sau chiar mâncare proaspătă pentru bebelușii? Câtă vreme am tot lucrat prin lume, o mulțime de mame mi-au spus că bebelușilor lor nu le place gustul mâncărurilor

* În traducere, „Alege și pregătește" (n.t.).

preparate în casă. Mamele de azi sunt preocupate de prospețime, dar puține sunt interesate să cumpere un dovleac sau un bostan, să taie o bucată din el și apoi să arunce restul. (Dar ne vom întoarce la asta mai târziu.)

Nici Amazon și nici măcar Walmart nu pot să concureze cu prospețimea livrată efectiv la un minut sau două după ce cumpărătorul și-a plasat comanda. De asemenea, nu existau, cel puțin în Carolina de Nord și de Sud, supermarketuri locale pregătite să concureze cu noile Lowes, unde vânzările de cârnați și pui au crescut cu câteva mii de procente în doar două luni. În interiorul magazinului, mediul fusese transformat. Acum dădea senzația de lejer, primitor, jucăuș, cu un aspect de haos organizat, creând astfel iluzia de improvizație și chiar de sălbăticie, pentru că era încadrat de alei, copaci și drumuri. Asemenea curților din estul Siberiei, noile Lowes au fost construite în jurul unor valori solide, al unei comunități și al conceptului de „local". Se lucra și la *Beer Den** – un spațiu în care, dacă voiau, bărbații se puteau relaxa și bea o bere, în timp ce soțiile lor făceau cumpărături. Victoria's Secret are, în multe dintre magazinele sale mari, o „parcare" pentru bărbați – o zonă în care se poate sta jos, cu pereți înalți pe fiecare parte, unde bărbații își pot petrece timpul cât soțiile, prietenele sau fiicele lor se ocupă de cumpărături. Beer Den era interpretarea lui Lowes pentru această parcare, ajutând la creșterea intervalului de timp petrecut în supermarket atât de femei, cât și de bărbați, astfel încât să nu mai fie nimeni care să insiste să se grăbească sau să plece mai repede.

* În traducere, „Bârlogul cu bere" (n.t.).

3 Culorile unite ale Indiei

CUM SĂ VINZI CEREALE PENTRU MICUL DEJUN CĂTRE DOUĂ GENERAȚII DE FEMEI CARE NU AU NIMIC ÎN COMUN

De multă vreme sunt uimit de felul în care fiecare țară din lume „fură" câte ceva de la alte culturi, însușindu-și ce au acestea mai bun de oferit și lăsând la o parte restul. De exemplu, pe teritoriul Franței puteți găsi o mulțime de „restaurante americane" care servesc cheeseburgeri, hotdogi și cartofi prăjiți, pe un fundal sonor format dintr-un amestec de muzică rock și country de la sfârșitul anilor 1950 și 1960. În Regatul Unit, localnicii merg în cluburi de noapte cu nume ca Malibu, iar lanțul Planet Hollywood se întinde din Statele Unite până în Franța. Consumatorii japonezi pot frecventa un lanț de brutării deținut de conaționali, cunoscut sub numele „Anderson Bakery" și inspirat de Hans Christian Andersen, lanț care, în mod ironic, și-a deschis abia acum doi ani prima brutărie în țara de baștină a lui Andersen, Danemarca. În întreaga lume, oamenii pot mânca în restaurante cu specific mexican, chinezesc sau italian ori la Outback Steakhouse, restaurantul cu tematică australiană care, la propriu, nu are nicio legătură cu Australia (a fost creat, în 1988, de patru oameni de afaceri din Florida). Dar poate că cel mai relevant exemplu al tuturor timpurilor pentru împrumuturile din alte culturi este yoga, așa cum e practicată în Vest.

Pe un fundal melodios de incantații guturale, învățăceii execută cât de multe asana*, de la două la câteva zeci, majoritatea fiind prezentate în sanscrită. Unele săli reglează temperatura ambientală în așa fel încât să depășească puțin 37 de grade

* Posturi de yoga (n.r.).

Celsius, scopul fiind imitarea fidelă a condițiilor meteorologice în care era practicată yoga de către indieni, în peșteri, în urmă cu 6 000 de ani. De la începuturile sale ca exercițiu meditativ, spiritual și filosofic, yoga a evoluat, cel puțin pe teritoriul occidental, într-un sport controlat, salvat de la intensa solicitare pe care o cere prin accentul pus pe respirație și conștientizare. Prin yoga îți poți însuși cele mai bune tradiții hinduse și budiste, fără a călători vreodată în India.

Toate aceste gânduri mă preocupau în timp ce călătoream spre Mumbai și New Delhi, la solicitarea unui producător global de cereale. La fel ca majoritatea tipurilor de ambalaje, cutiile de cereale vândute în magazinele de cartier indiene se distingeau de multă vreme prin culori țipătoare, special create pentru a atrage atenția tinerelor mame. Ambalajul își făcuse bine treaba timp de zeci de ani, dar, în 2013, compania nu își putea da seama care era motivul pentru care cele mai populare cereale pentru micul dejun tot pierdeau din cota de piață pe segmentul tinerelor cumpărătoare. Puteam, oare, să îi ajut să născocească niște idei pentru un nou ambalaj care să atragă publicul-țintă al brandului?

Am presupus greșit că urma să fie o sarcină simplă. Habar nu aveam că în curând mă voi lovi de o problemă comună tuturor castelor și claselor de pe întreg teritoriul Indiei: relația inflamabilă dintre soacrele indiene și nurorile lor.

Așa-numitele state BRIC – un acronim folosit adesea pentru a desemna anumite țări în dezvoltare, respectiv Brazilia, Rusia, India, China și Africa de Sud – sunt adesea tratate ca și cum ar fi identice, dar nimic nu poate fi mai departe de adevăr. Pentru că am susținut seminarii și în China, și în India, experiența mi-a arătat că în China se pune accent pe structură și pe operațiuni, iar creativitatea este aproape inexistentă. Prin comparație,

India este pur creativă și haotică, atenția acordată structurii și operațiunilor fiind aproape inexistentă. (Dacă cele două țări ar fuziona, ar deveni o amenințare serioasă la adresa afacerilor occidentale.) Cu o populație de 1,3 miliarde, India este o țară a contrastelor dramatice și, uneori, de-a dreptul șocante. Sărăcia este reală și nemijlocită, cerșetorii sunt peste tot, iar gradul de poluare este printre cele mai mari din lume. Copiii indieni sunt mai predispuși la malnutriție decât cei din Zimbabwe, Somalia sau Republica Democrată Congo, cele mai sărace țări ale Africii[1], iar în Delhi aproape cinci milioane de copii suferă de leziuni pulmonare ireversibile, cauzate de slaba calitate a aerului din oraș, de două ori mai proastă decât în Beijing[2]. Canalizarea este necorespunzătoare – o estimare a *New York Times* consemnează că mai mult de 620 de milioane de locuitori ai Indiei defechează în aer liber, iar hindușii fac adesea baie în fluviul Gange, totodată și locul în care se varsă o mulțime de țevi de canalizare[3]. Infrastructura, chiar și în cele mai moderne orașe din țară, este inadecvată pentru milioanele de oameni care locuiesc acolo, iar penele de curent electric au loc de câteva ori pe zi.

Totuși, alături de cotele sufocante, la propriu, ale poluării, de praful maroniu care învăluie totul, de la mașini până la clădiri și trotuare, alături de prezența cotidiană a câinilor vagabonzi, a maimuțelor sau a vacilor, alături de fumul înțepător scos de gunoaiele incendiate în apropiere, un călător poate să descopere, în același timp, și rămășițe ale colonialismului britanic elegant, dar și frânturi ca de vis, de o frumusețe ireală.

Călătoria prin India mi-a amintit, iar și iar, de contrastele ei extreme: bogați și săraci, curățenie și mizerie, modern și tradițional. Dacă ieși din hotel în aerul cald și umed al după-amiezii, s-ar putea să descoperi că traficul s-a oprit complet pentru ca o vacă înceată să traverseze strada. (Am condus

cândva un atelier la care au participat mai bine de 100 de directori executivi ai unui mare conglomerat indian. După ce mi-am petrecut două ore vorbind despre fiecare problemă politică locală posibilă, am făcut greșeala de a spune: „Cred că este corect să spunem că nu mai există vaci sacre - le-am omorât pe toate", moment în care gazda mi-a amintit ferm și fără drept de apel de originea expresiei.*) Unele străzi, în orașe ca Mumbai și Delhi, nici măcar nu pot fi numite străzi, în accepțiunea tradițională a termenului. Sunt mai degrabă căi de acces foarte mari, formate din noroi și bălți, încadrate de piețe în care se vând fructe și legume sau carne și pește care stau acolo de prea mult timp ori sunt infestate de insecte sau au căzut în vreo baltă și apoi au fost ridicate iute de vânzător și agățate la loc.

Puțin mai încolo, sub simbolurile strălucitoare ale marketingului și industriei - Coca-Cola, Pepsi, Vodafone - s-ar putea să remarci imaginea unei mândre familii indiene, îmbrăcate impecabil, sărbătorind cea de-a treia zi a unei ceremonii nupțiale de patru zile. Sau un cuplu care merge pe o motoretă vintage, cu o coadă de fum negru de eșapament umplând aerul în urma lor. Tânărul poartă costumația clasică de business - cămașă albă și pantaloni negri - și este strâns ținut de mijloc, în timp ce cuplul trece în viteză peste șanțuri și gropi, de prietena lui, îmbrăcată într-o rochie de un albastru intens; ea își ține picioarele de o parte și de alta a mopedului, atent suspendate la doar câțiva centimetri de roată. Scuterul se zguduie când trece peste bălți, stropindu-i pe ceilalți pietoni, în timp ce câinii latră, găinile cotcodăcesc, mașinile claxonează și pietonii vorbesc în multe dialecte, în mijlocul mirosurilor de fecale, transpirație, animale, fum și noroi.

---

* Expresia este folosită ca metaforă pentru aspecte considerate mai presus de critică, mai ales atunci când nu ar fi justificat ca acele aspecte să fie intangibile. Iar sensul propriu al vacilor sacre se leagă, desigur, de locul pe care îl ocupă aceste animale în credința hindusă (n.t.).

Cu o densitate a populației de zece ori mai mare decât în Statele Unite, nu există niciun loc în India în care să fii cu adevărat singur, niciun trotuar pe care să fii singurul pieton, niciun bulevard care să nu cuprindă și alte trupuri. Înainte, înapoi, în laterale: nu contează în ce direcție privești, bărbați, femei și copii de toate vârstele stau atârnați la ferestre, strigând și gesticulând, iar pe un acoperiș din apropiere vei surprinde deodată imaginea a doi oameni dezbrăcați, în toiul unei îmbrățișări carnale.

La propriu și la figurat, India a fost întotdeauna o națiune explodând de culoare, motiv pentru care, în prima mea noapte în Mumbai, m-am tot întrebat: ce înseamnă culorile în general – și în mod particular în India? Am aflat răspunsul complex la această întrebare în momentul în care am început să lucrez la Cercetarea Subtextului, în casele consumatorilor indieni, într-o confruntare față în față cu valsul volubil dintre generații, care există de multă vreme între mamele indiene și femeile, uneori chiar și de cincisprezece ani, care s-au căsătorit cu fiii lor.

Așa cum știe oricine a urmărit filme sau emisiuni TV, soacra este unul dintre subiectele clasice ale multor glume proaste. Ea critică. Ea domină. Ea se bagă. Ea crede că știe cel mai bine. În Statele Unite, acolo unde familiile sunt din ce în ce mai izolate geografic, iar ideea mai multor generații trăind împreună sub același acoperiș este o rămășiță din trecut, glumele cu soacre par din ce în ce mai demodate, ca și cum ai urmări o emisiune de divertisment de la începutul anilor 1960.

Acest aspect nu este valabil în India, acolo unde familiile sunt interconectate în feluri pe care cei mai mulți occidentali le-ar găsi greu de înțeles. În fiecare an, aproximativ opt milioane de mirese indiene, majoritatea adolescente, se căsătoresc cu tineri aleși de părinții lor. Multe nu au privilegiul de a-și întâlni soții înainte de ziua nunții. *New York Times* consemnează că, dacă

tinerele ezită în fața acestor căsătorii aranjate, „refuzurile pot fi întâmpinate cu violență și, uneori, cu crimă", adăugând că a existat un caz, în 2014, în care „o studentă de 21 de ani din New Delhi a fost sugrumată de părinții ei, pentru că se căsătorise împotriva dorinței lor".[4] Odată ce căsătoria s-a oficializat, mireasa și mirele se mută cu familia celui din urmă și rămân acolo până când cresc propriii lor copii, iar istoria se reia.

Odată mutată cu niște străini, se așteaptă din partea proaspetei nurori să gătească, să se ocupe de curățenie și, firește, să nască nepoți, toate sub supravegherea soacrei. În India, soacra este ca un șerif al gospodăriei, impunând reguli de control al calității pentru fiecare aspect al vieții domestice. Ea știe ce mâncare să cumpere, respectiv cele mai bune rețete și tehnici de preparare. Știe cum se țin corect nou-născuții și cum să îi adoarmă. În unele cazuri extreme, tinerei mirese i se interzice să le atingă pe rudele mai în vârstă sau chiar să vorbească în fața lor. Conceptul de zestre - prin care familia miresei oferă familiei mirelui bani, bijuterii sau alte bunuri, ca precondiție a mariajului - s-ar putea să fie ilegal din punct de vedere formal, dar încă este o practică obișnuită în zonele mai rurale din țară.

Relația dintre nurorile indiene și soacrele lor, sau *mummyji*, termenul hindus pentru „onorată mamă", nu este nici exagerată și nici anecdotică. Este o problemă atât de reală în India, încât a generat aproximativ 50 de telenovele hinduse, cunoscute sub numele de *saas-bahu*, nume care s-ar traduce aproximativ ca „soacră, noră". Uriașa popularitate a acestor seriale în Nepal, Pakistan și Bangladesh sugerează că saas-bahu nu este o problemă limitată la teritoriul Indiei. Citată într-un articol de ziar, jurnalista Veena Venugopal din Delhi, autoare a cărții *The Mother-in-Law** (2014), spune că saas-bahu „este singura relație

* În traducere, Soacra (n.t.).

care a evoluat în sens invers față de restul Indiei; a regresat".[5] Printre cele mai frecvente conflicte se numără: felul în care se îmbracă tânăra (ţinutele provocatoare nu sunt văzute cu ochi buni), dacă lucrează sau nu (în mod ideal, aceasta nu lucrează), aspectul fizic (frumusețea miresei spune ceva despre soacră, dar și despre fiul ei) și măsura în care păstrează regulile și ritualurile religioase ale gospodăriei (aspect obligatoriu). Venugopal susține că disputele saas-bahu chiar s-au acutizat pe parcursul ultimelor două decenii. Ea consideră că această relație stă la baza problemelor sociale, începând cu incidența mare a violenței domestice și terminând cu slaba prezență a femeilor în câmpul muncii. Saas-bahu poate duce chiar și la violență. În 2013, publicația *Economist* dezvăluia că „din cei 12 000 de deținuți încarcerați în închisoarea Tihar din Delhi, o parte sunt deținute cazate în zone speciale, similare cu niște barăci, într-o «aripă a soacrelor»"[6]. Cele mai multe sunt mummyji care și-au atacat nurorile „într-un acces de furie".[7]

Unii speculează că puterea disproporționată a soacrelor din India este pur și simplu o repunere în scenă, din partea femeilor mai în vârstă, a ceea ce au pățit și ele pe când erau tinere mirese și, în același timp, un exemplu clar pentru cât de puțină putere au femeile în cultura indiană. Oricum ar fi, habar n-aveam că, zburând spre Mumbai, intram într-o zonă de război.

Despre mahalalele de la periferiile Mumbaiului s-a scris pe larg, dar așa cum vom vedea mai târziu, acestea sunt diferite de favelele braziliene. Corupția din favelele braziliene este în mare parte scăpată de sub control, cu droguri și dealeri de droguri stăpâni pe porțiuni întregi din cartiere, cu raiduri polițienești periodice, care abundă în schimburi de focuri de mitralieră, după care viața se întoarce la normal. În contrast cu favelele din Rio de Janeiro sau São Paulo, mahalalele indiene

nu sunt cartiere cu focuri de armă și nici nu se află în zone imobiliare valoroase. Acestea sunt așezări strâmbe, dezarticulate, improvizate, de regulă încropite dintr-un amestec de pal, plastic, benzi ondulate de metal și de carton. Pereții sunt subțiri, acoperișurile din tinichea, iar în condițiile în care unele dintre cartierele sărace se laudă cu o populație de un milion de oameni pe o suprafață de 2,5 kilometri pătrați, poate părea că locuințele sunt un fel de camere într-o casă unitară, uriașă, haotică, șerpuitoare. Legăturile sociale dintre vecini sunt puternice, la fel și ubicuitatea hinduismului, care este mai puțin o religie – în sanscrită nu există un cuvânt pentru „religie" –, și mai mult un stil de viață. Se înțelege de la sine că nu există numere de străzi, motiv pentru care este absolut necesar să ai un ghid indian local, deși inclusiv ghizii cu experiență trebuie să se bazeze din când în când pe câte o hartă desenată cu creionul, de către un vecin.

Nora este cea care deschide întotdeauna ușa și întâmpină musafirii. Soacra ei așteaptă înăuntru, ea fiind, literal și simbolic, proprietara casei și autoritatea supremă din locuință.

Pe tot teritoriul Indiei, aceste mummyji pe care le-am cunoscut arătau cam la fel, cumva clasic. Cele mai multe erau minione și aveau 50 sau 60 și ceva de ani, deși arătau mult mai în vârstă. Aproape toate purtau ochelari supradimensionați, cu lentile groase, și nu tocmai curați. Și totuși, nu măsurile femeilor au fost primul lucru pe care l-am remarcat, ci hainele lor colorate: nuanțe închise de albastru, nuanțe pale de chihlimbariu, variații de verde-pudrat, albastru-azur. Știam dintr-un proiect anterior la care lucrasem tot în India că unele concepte, precum „lux", „bogat" și „motivațional", sunt legate de folosirea unei risipe de culori, mai ales pentru că cele mai multe dintre evenimentele importante ale vieții, ceremoniile și ritualurile indiene – de la nașteri la nunți și morți –, sunt definite și chiar

dominate de țesături colorate. Culoarea este importantă în India, iar această preocupare începe de timpuriu în viață.

Un caz elocvent este marca de săpun Lifebuoy, care a apărut pe piață în Anglia, la sfârșitul secolului al XIX-lea. Deși nu se mai găsește în Statele Unite sau în Anglia, Lifebuoy încă este cel mai popular brand de săpun antibacterian din India. Mărimea acestuia o depășește pe cea a săpunurilor de mâini obișnuite – are dimensiunea palmei unui adult –, dar o trăsătură mult mai convingătoare decât mărimea este nuanța închisă de roșu, specifică Lifebuoy. Se poate spune, fără exagerare, că fiecare copil indian se naște și crește cu un săpun Lifebuoy roșu-aprins, obicei și preferință cromatică ce se transmit din generație în generație. Culoarea roșie a săpunului Lifebuoy este în contrast puternic cu natura – nu se poate spune că ceva anume din acest săpun ar arăta sau că ar lăsa vreun pic senzația de „natural" – și totuși, în India, unul dintre cele mai puternice simboluri naționale pentru sănătate sunt cel al Elveției și cel al Crucii Roșii, o imagine folosită în numeroase farmacii și clinici indiene, ceea ce ar putea explica popularitatea Lifebuoy peste tot în această țară. Unilever, compania care deține Lifebuoy, a încercat să lanseze săpunul pe piețe vecine, dar nu a reușit să obțină nici măcar o fracțiune din popularitatea de care se bucură produsul în India, în mare parte datorită relației unice dintre India și culori. Succesul Lifebuoy s-a răspândit curând și în lumea bunurilor ambalate. Producătorii au desfășurat curcubee pe fiecare ambalaj, pentru a atrage mai mult o generație complet nouă de consumatori.

S-ar putea să fie greu de crezut, dar preferințele noastre cromatice se formează adesea pe baza culorilor în care erau vopsiți pereții dormitoarelor noastre din copilărie. În urmă cu câțiva ani, o companie europeană multinațională mi-a solicitat ajutorul pentru a reuni cele cinci-șase companii din portofoliul său

în jurul unei singure culori. Nu se punea problema doar să decidem în favoarea roşului, a galbenului, a portocaliului sau a verdelui. Fiecare dintre bărbaţii şi femeile care participau la acea şedinţă avea propriile idei sau preferinţe, ceea ce însemna că nu trebuia doar să găsesc culoarea potrivită, ci şi să aduc la un numitor comun mai bine de zece directori de top, fiecare considerând că opţiunea sa era cea corectă.

Primul lucru pe care l-am făcut a fost să îi conving că alegerile noastre, preferinţele şi gusturile îşi au originea în copilărie. Pe parcursul următoarei săptămâni am cerut fiecărui membru al conducerii să noteze culorile în care erau vopsiţi pereţii dormitoarelor lor din copilărie. Dacă puteau aduce şi o fotografie, cu atât mai bine. O săptămână mai târziu, atunci când ne-am reîntâlnit, aşezasem culorile şi fotografiile într-o prezentare PowerPoint. În următoarea oră ne-am tot uitat la dormitoarele în care îşi petrecuseră copilăria membrii echipei de conducere. La final, am constatat o corelaţie de aproximativ 80% între culoarea pe care o alesese fiecare pentru a reprezenta „familia" de companii şi culoarea pereţilor din dormitorul copilăriei. Deloc surprinzător, s-a dovedit că tocmai culoarea m-a ajutat să înţeleg de ce vânzările de cereale scădeau în India.

Odată ce un musafir intră într-o casă indiană, câteva aspecte devin evidente imediat. Poate că nora a fost cea care v-a întâmpinat la uşă, dar imediat ce aţi luat loc ea rămâne tăcută, fără să spună nimic, doar dacă nu i se cere să vorbească, moment în care rosteşte cu sfială câteva cuvinte. (Chiar şi în casele în care relaţia saas-bahu era aparent calmă, aş spune că de fiecare dată putea fi descrisă cel mai bine drept „dragoste-ură".)

Ideea mai amplă este că discuţiile încep şi se încheie cu soacra. Am înţeles repede că, dacă nu reuşeam să stabilesc o conexiune cu ea, exista o mare probabilitate să nu aud niciodată

adevărul despre nimic. Tocmai din acest motiv am intrat în casă înarmat cu două subiecte de discuție sigure: ceaiul și filmele de la Bollywood.

Ceaiul, desigur, este garantat. O gazdă oferă întotdeauna o ceașcă de ceai unui musafir care, în schimb, trebuie să confirme așteptările de a complimenta gustul sau aroma, deși a-ți da seama ce vor să transmită indienii atunci când dau din cap – mișcările sunt de sus în jos, de la stânga la dreapta, rapide și viguroase, înclinate spre dreapta, înclinate spre stânga, o încuviințare din cap, două încuviințări – poate fi o știință în sine. În unele cazuri nu am ajuns nicăieri cu lăudatul ceaiului care îmi fusese oferit – soacrele, zgârcite cu zâmbetele, dădeau din cap la primirea complimentului. Acela era momentul în care treceam la a doua strategie, una inspirată de ceea ce făcusem în Carolina de Nord pentru Lowes, unde împrumutasem un personaj din franciza cinematografică *Înapoi în viitor*.

Înainte de a ajunge în India mă uitasem la 70-80 de filme produse de Bollywood. Termenul *Bollywood* se referă la industria filmului în limba hindusă, din Mumbai, și la filmele de sub umbrela sa, care sunt realizate folosind un amestec de dialecte, de la un amalgam hindi la urdu. Unele filme Bollywood sunt mitice și romantice – *Mughal-e-Azam*, de exemplu, ilustrează dragostea dintre un prinț și o curtezană –, în timp ce altele, precum *Lagaan*, care expune eforturile unui mic sat indian de a se alia împotriva regulii coloniale de a juca crichet, sunt puternic naționaliste. Vorbind în sens general, cele mai multe dintre filmele Bollywood sunt vesele și tind să ilustreze teme culturale serioase, într-o manieră ușor comică.

India este o țară obsedată de filme, iar cele bollywoodiene reprezintă un punct de reper esențial pentru populație. Și nu doar pentru un segment mic sau unul majoritar, ci efectiv pentru 100% din populație. Ceea ce fac eu depinde de stabilirea

unei relații de încredere cât mai rapid posibil și știam că, dacă aș putea ajunge la un fragment de dialog bine cunoscut dintr-un film de la Bollywood, pe care soacra trebuia să-l fi văzut în adolescență, aveam o șansă mai bună să îi câștig bunăvoința.

Am fost ușurat să aflu că, mulțumită filmelor de la Bollywood, soacrele s-au înmuiat treptat în legătură cu prezența mea în casele lor. Acum era momentul să cer permisiunea - pentru că fusesem informat că un musafir trebuie să ceară *întotdeauna* permisiunea, în mod formal - de a interacționa cu nora. Abia atunci când am reușit să le separ fizic pe cele două au început să iasă la iveală adevărurile din substratul relației lor.

În timp ce soacra mă conducea în bucătărie, povestindu-mi ce tehnici folosea pentru a da savoare ceaiului, asistentul meu rămânea în camera de zi cu nora. În timp ce eu discutam cu femeia mai în vârstă, asistentul meu începea să o interogheze politicos pe cea mai tânără. Acum eram liber să o întreb pe soacră ce simțea cu adevărat față de nora ei, în timp ce, în camera de alături, asistentul meu făcea același lucru, dar în sensul celălalt. Prin interviurile cu cele două femei, între care era o diferență de vârstă de 20 de ani, am reușit să investighez într-o manieră foarte personală lumea, așa cum era ea percepută de două generații de femei indiene.

În cele din urmă, am dirijat discuția spre mâncare și prepararea acesteia. *Cine gătește în gospodăria dumneavoastră?* a fost întrebarea pe care am pus-o cel mai des. Nu era o întrebare banală, neînsemnată, având în vedere că răspunsurile pe care le-am primit urmau să stabilească dacă cerealele pentru micul dejun ar trebui să se adreseze soacrelor sau nurorilor.

Din păcate, aceasta s-a dovedit a fi o problemă controversată. Atât nora, cât și soacra susțineau fiecare că ea era cea care stăpânea bucătăria.

Chiar și pentru cineva care încearcă să-și câștige existența din abilitatea sa de a observa, tot există unele lucruri evidente pe care nu le surprind atunci când intru în casele consumatorilor. Amintiți-vă că de regulă mă aflu într-o țară necunoscută, în care sunt forțat să inventariez chipuri noi, atitudini noi, conducători noi, nuanțe noi, stiluri vestimentare noi, obiceiuri comportamentale noi. La urma urmei, în extremul orient al Rusiei am avut nevoie de câteva vizite pentru a remarca pur și simplu magneții de frigider și rolul pe care îl jucau în viețile consumatorilor. În India m-am trezit în situația de a nu observa un fragment de *small data* atât de prezent în bucătăriile indiene, încât era ușor de scăpat din vedere.

În imediata apropiere a cuptorului din fiecare bucătărie indiană pe care am vizitat-o stătea o cutie cu mirodenii. În cele mai multe cazuri era un vas închis, ermetic, rotund și metalic, similar cu o cutie de metal occidentală, pentru prăjituri. Înăuntru se găseau cinci sau șase recipiente mai mici cu semințele și condimentele cele mai folosite pentru aromatizarea dulciurilor și a ultimului fel*. Printre semințe se numărau chimionul, muștarul negru și schinduful, iar condimentele-praf erau: coriandru, turmeric, ardei chili și garam masala, cel din urmă fiind un amestec de scorțișoară, cardamom, cuișoare și piper. Culorile sunt atât de vii și parcă ar veni din altă lume, cu galbenul dramatic de galben și verdele atât de profund, încât nu pot să nu atragă atenția unui musafir.

Aceasta era *small data*, dar la acel moment nu-mi spunea mare lucru. Soacrele păreau să fie stăpânele plitei și ale cuptorului. Multe au descris felurile lor de mâncare consacrate, pe care le făceau cu plăcere - aceleași feluri pe care, așa cum s-a dovedit ulterior, le gătiseră pentru propriii copii atunci când

* În original, *savory dish*, felul sărat, compus din delicatese, care închide mesele britanice, servit după desert (n.r.).

erau mici. La câțiva metri distanță, în sufragerie, asistentul meu auzea o cu totul altă poveste. Nurorile indiene spuneau că *ele* erau cele care se ocupau de gătit în gospodărie și tot ele erau cele care mergeau la cumpărături, respectiv cele care hotărau ce să cumpere pentru bebelușii lor.

Peste tot în lume, bucătarii își lasă la îndemână condimentele pe care le folosesc cel mai frecvent, adesea la mică distanță de aragaz, la fel cum și gurmanzii obișnuiți își pun mâncărurile și băuturile preferate în față, în mijlocul frigiderului. După o săptămână de stat în Mumbai am început să-mi fac un scop din a le întreba pe soacrele indiene dacă le-ar deranja să îmi arate mirodeniile din cutii. Prima dată când una dintre ele a fost de acord, condimentele au părut aranjate într-o ordine aparent aleatorie. Altă casă, altă bucătărie, altă cutie și, din nou, exact aceleași condimente, așezate în exact aceeași ordine. Cele mai apropiate de aragaz și de cuptor erau cele mai colorate dintre cutii – cardamom galben-închis, praf de chili roșu ca focul –, iar cele mai anost colorate semințe stăteau mai departe de aragaz. De ce? Într-o după-amiază, în timp ce alergam de la o casă la alta, mi-am dat seama, subit.

Prafurile cele mai apropiate de aragaz imitau coloritul hainelor purtate de majoritatea, dacă nu chiar de toate soacrele din India. Nu doar atât, ci aceleași culori erau evidențiate în fotografiile înrămate din casă, care ilustrau ceremonii ale unor evenimente importante din familie, ca nunțile și nașterile. Acela a fost momentul în care mi-am dat seama că mirodeniile încercau să îmi spună ceva. În contradicție cu ceea ce aproape fiecare noră îi spusese asistentului meu, de fapt soacra era cea care se ocupa de cea mai mare parte a gătitului în gospodăriile indiene, iar culorile mirodeniilor confirmau asta.

Totuși un singur fragment de *small data* nu este niciodată suficient pentru a crea o ipoteză de lucru sau o bază pentru o

strategie de afaceri atât de importantă ca aspectul de ansamblu al ambalajului. Le-am întrebat și pe nurori, și pe soacre, cam în același timp, dacă aș putea să arunc o privire în dormitoarele lor. În cele mai multe dintre camerele nurorilor, pe care le împărțeau cu soții și, destul de frecvent, și cu copiii, pereții erau spălăciți, vopsiți în crem sau nisipiu. Lucrurile nu stăteau la fel în dormitoarele soacrelor. Pereții erau la fel de colorați ca îmbrăcămintea pe care o purtau și ca mirodeniile cu care găteau. Apoi am observat ceva care urma să aibă un efect puternic asupra culorilor pe care le-am pus în cele din urmă pe ambalajele cerealelor.

În general atârnăm lucruri - tablouri, afișe, oglinzi - la o înălțime la care să ne bucurăm de ele cât mai mult. Un tablou se află întotdeauna puțin mai sus de nivelul ochilor. Oglinzile le punem în așa fel încât să ne reflecte chipurile, părul, gâtul și umerii. Din când în când așezăm câte ceva în funcție de cum arată privit dintr-un pat, de pe o canapea sau dintr-un loc în care obișnuim să stăm. Dar, pe măsură ce intram din dormitor în dormitor, am descoperit că lucrările de artă de pe pereți erau poziționate foarte aproape de nivelul ochilor proprietarilor. Nu mai sus. Nu mai jos. La fix. Drept înainte. Am consemnat acest aspect în caietul meu.

Înainte de a merge mai departe, iată un experiment pentru populațiile indigene din Occident. Imaginați-vă că tocmai ați scos din uscător o tură de rufe călduțe și curate. Pe măsură ce mutați hainele într-un coș, vă învăluie un parfum floral discret sau aroma de portocale ori de lămâi proaspete. Poate că v-ați spălat și uscat hainele în toiul iernii, dar odată ce le scoateți din uscător ele răspândesc esența fructelor, a florilor și a primăverii. Cei mai mulți dintre americani și europeni nu sunt conștienți de măsura în care comercianții și specialiștii în arome i-au

învățat să creadă că acest concept al prospețimii este legat de florile sezoniere sau de parfumurile citrice, mai ales în Statele Unite, acolo unde aditivii olfactivi tind să fie puternici, intenși, deloc subtili, cu o vagă notă chimică.

În Europa de Est și în cele mai multe dintre statele în dezvoltare lucrurile stau altfel. Cu ani în urmă, când am ajutat, în Rusia, la construirea unui brand de detergent pentru rufe, cu aromă florală, am descoperit că ceea ce oamenii percep drept „prospețime" diferă semnificativ dintr-o parte în alta a lumii. Conceptual, prospețimea nu are de multe ori nicio legătură cu faptul că un produs este „proaspăt" sau nu. Prospețimea, știam din studiile mele globale, nu avea nimic de-a face cu termenul de valabilitate a produsului. În Franța, de exemplu, „proaspăt" este adesea folosit pentru a descrie mâncărurile și băuturile cu o durată scurtă de viață, respectiv cele care le impun consumatorilor să le gătească și să le mănânce rapid. Mulțumită popularității lui Picard, imperiul francez de alimente congelate, ideea de „congelat" este adesea percepută de consumatori ca fiind un sinonim pentru „proaspăt", fiind vorba despre un ambalaj sigilat. În schimb, produsele cu un termen de valabilitate mai mare sunt percepute în general ca fiind „mai puțin proaspete". Peste tot în lume îi rog adesea pe consumatori să scoată tot ce au în frigidere și apoi să așeze din nou fiecare produs, conform percepției lor asupra prospețimii. Cele mai proaspete ajung sus, în timp ce acele produse considerate a fi cele mai puțin proaspete ajung pe rafturile inferioare. În Statele Unite sunt foarte adesea surprins să descopăr că printre produsele pe care cei mai mulți consumatori le consideră a fi chiar mai proaspete decât o salată abia făcută sunt ketchupul Heinz și maioneza Hellman's.

În timp ce încercam să-mi dau seama de ce noul detergent de rufe se vindea atât de prost la început, am aflat că publicul

rus percepea „prospețimea" diferit față de consumatorii occidentali. În Rusia, după spălare, hainele sunt întinse adesea afară, pe sârmă. Așadar, cum evaluează babuşka* dacă rufele au trecut sau nu testul „prospețimii"? Duce haina la nas și inhalează un amestec de mirosuri de țesătură, vânt, pământ, umezeală și rigiditate instalată în hainele puse la uscat afară, la temperaturi negative. Această aromă este, de departe, cea mai populară printre consumatorii ruși pe care i-am intervievat și explică vânzările slabe ale detergentului de rufe cu miros floral. Aromele florale nu doar că nu aveau relevanță emoțională pentru locuitorii Rusiei, ci îi intimidau pe bărbații ruși. În cele din urmă, l-am convins pe producătorul detergentului să renunțe cu totul la miros. Apoi am reconstruit parfumul pentru a imita aroma aerului rece, a pământului și a aerului liber, iar detergentul a început să se vândă din nou.

Experiența din Rusia mi-a venit în minte la încheierea etapei de Subtextare derulată cu soacrele și nurorile, când începusem să petrec timp cu tinere indience, la universitățile locale și în ceainării sau cafenele (în India cafeaua este dulce și se face cu lapte, fără să semene deloc cu cea pe care o beau occidentalii). Misiunea mea a fost simplă: îmi doream să le înțeleg pe tinerele din India *înainte* de a deveni oficial nurori. După ce mi-am petrecut timpul în camerele lor de cămin și le-am analizat paginile de Facebook, mi-am dat seama cât de mult le dominau viețile simbolurile vizuale occidentale. Aveau poze cu vedete pop din Vest și apreciaseră o mulțime de mărci occidentale și coreene, de la Apple la Samsung. Căutând răspunsul la întrebarea „cine conduce mai mult gospodăriile indiene, soacrele sau nurorile?", ajunsesem la concluzia că nurorile nu aveau, practic, niciun rol în bucătăriile din India. Culorile

* Termen folosit în Rusia pentru a desemna o femeie bătrână (n.r.).

mirodeniilor mă convinseseră, la fel și culorile intense de pe pereții dormitoarelor soacrelor.

Ignorasem în întregime și altceva - un lucru esențial care, în cele din urmă, avea să schimbe totul. Era o aromă. Era discretă. Un parfum de trandafiri. Pe scurt, amestecată cu mirosurile condimentelor indiene și ale mirodeniilor sub formă de praf, se simțea și o slabă reminiscență a unui detergent de vase floral. Era un parfum foarte occidental, unul despre care știam că soacrele, învățate la fel ca babușka, cu acel concept de „prospețime" naturală și cu iz de aer liber, nu l-ar folosi niciodată. Atunci ce căuta într-o casă tradițională din India acest miros foarte occidental de narcise și trandafiri?

Ceva nu se potrivea. Ceva nu era în regulă. Cum își făcuseră loc aromele florale în India, o țară în care știam că mirosurile „naturale" de ploaie și noroi aveau o rezonanță emoțională mult mai semnificativă în rândul generațiilor tradiționaliste? Mi-am dat seama că răspunsul se găsea în faptul că nurorile indiene ale secolului XXI se vedeau din ce în ce mai mult ca fiind „moderne" și „contemporane", o identitate care se datora internetului și telefoanelor inteligente ieftine, cunoscute sub numele de „telefoane cu funcționalități"*, pe care le dețineau cele mai multe dintre ele. Deodată, aromele florale pe care le simțisem în timpul vizitelor mele la facultățile locale din Mumbai și Delhi aveau sens. Tinerele foloseau parfumuri florale pentru că locuiau prima dată departe de casă.

Alături de China, așa cum am menționat mai devreme, India este una dintre cele mai poluate țări de pe pământ. Cele mai multe dintre tinerele mame sunt îngrijorate pe bună

* În original *feature phones*, telefoane mobile care conțin funcționalități suplimentare față de apelul vocal și mesajul scris, dar nu la fel de extinse precum cele ale telefoanelor inteligente. De exemplu, un *feature phone* poate permite navigarea pe internet, dar nu și descărcarea de aplicații (n.r.).

dreptate de efectele pe care le-ar putea avea poluarea asupra dezvoltării și sănătății copiilor lor, de la cele mai fragede vârste. Ele sunt conștiente de problemele sanitare ale Indiei, de nivelul crescut de expunere la bacterii și poate chiar de faptul că în India se află jumătate din cele 20 cele mai poluate orașe din lume[8]. În contrast cu lumea occidentală, unde oamenii dezbat între natural și organic, ideea de *natural* este o tendință relativ nouă în India, mai ales în ceea ce privește raportarea la copiii mici. Atunci, care era, din perspectiva tinerelor mame din India, culoarea asociată cel mai mult cu „naturalul"?

Așa că am făcut un experiment. Le-am cerut soacrelor și nurorilor să evalueze mai multe culori și să le ordoneze de la „cea mai proaspătă" la „cea mai puțin proaspătă". O săptămână mai târziu am pus cap la cap rezultatele și am fost uimit să descopăr că cele două grupuri aveau păreri profund diferite, chiar definiții opuse pentru ce însemna „proaspăt" - deci percepeau lumea, la propriu, folosind simțuri diferite. Pentru soacre, „naturalul" se referea la culorile mirodeniilor cu care găteau. Cu cât culorile erau mai vii și mai țipătoare, cu atât percepeau acele condimente ca fiind mai proaspete. Nuanțe profunde de violet, tente clare de portocaliu, nuanțe fluorescente de galben - acestea erau cele mai proaspete culori pe care și le putea imagina generația mai în vârstă, preferință care se aplica inclusiv la hainele pe care le purtau femeile. Indiencele în vârstă se îmbrăcau în aceleași culori ca ale mirodeniilor pe care le foloseau pentru a arăta și pentru a se simți „cât mai proaspete". Indiencele mai tinere, în schimb, din ce în ce mai învățate cu simbolurile și percepțiile occidentale, preferau în unanimitate verdele.

Era o luptă strânsă, exact așa cum se iveau frecvent „lupte strânse" între soacre și nurori pentru dominație și control în gospodăriile indiene. Totuși, în cele din urmă, niciunul dintre

grupuri nu avea control deplin asupra frontului domestic. Amândouă erau și nu erau stăpânele casei. Dar, în general, soacrele din India se ocupau de gătit, în timp ce nurorile aveau în grijă curățenia și spălatul vaselor.

Ce era de făcut? Concluzia la care am ajuns era în egală măsură evidentă și, cel puțin din punctul meu de vedere, o mare provocare. Producătorul de cereale avea de-a face cu două segmente demografice complet diferite, care nu doar că împărțeau o locuință, ci și „custodia emoțională" a familiei. Orice nou ambalaj am fi creat, acesta trebuia să satisfacă doi factori de decizie, aflați în conflict. Soacrele indiene erau atrase de ambalaje cu design viu și colorat, conturat din culori pe care nurorile le percepeau ca fiind nenaturale, neorganice și artificiale.

Trebuia să mă gândesc la o strategie pentru un ambalaj care să atragă, în același timp, două generații. Pentru a fi sigur că o făceam bine, trebuia să percep lumea din perspectiva unei persoane cu mult mai în vârstă, strategie pe care o foloseam de mulți ani, născută în Regatul Unit.

În 1981, un grup de bătrâni din New England s-a dat jos dintr-o dubiță și s-a îndreptat spre o fostă mănăstire din New Hampshire, care fusese amenajată special pentru experimentul care urma să se desfășoare – numit de creatoarea sa, Ellen Langer, profesoară de psihologie la Harvard, „Testul în sens invers acelor de ceasornic"*. Toți participanții erau bărbați trecuți de 70 de ani sau puțin peste 80 de ani, mulți suferind de problemele fizice aferente vârstei. Dar, odată ce au trecut pragul, i-a întâmpinat un peisaj complet diferit, ba chiar și un alt an. Era din nou 1959. Nat King Cole și Perry Como se

* În original, *„Counterclockwise Test"* (n.t.).

auzeau cântând dintr-un aparat radio vintage. Un televizor alb-negru transmitea emisiuni și chiar reclame din 1959. Nu existau oglinzi. Iar participanții primiseră instrucțiuni clare: nu doar că erau încurajați să își povestească reciproc amintiri din acea epocă, dar, pe cât de mult era posibil, să devină ei înșiși cei care erau în urmă cu aproape două decenii. Li s-a cerut insistent să folosească timpul prezent atunci când vorbeau despre evenimentele care se întâmplaseră în 1959.

O săptămână mai târziu, unui al doilea grup de bărbați de aceeași vârstă i s-a cerut să refacă acest experiment. Acest al doilea grup a primit doar solicitarea de a se gândi și de a vorbi cu nostalgie despre experiența lor, spre deosebire de îndemnul de a deveni propriile lor versiuni mai tinere. Înainte de a intra în mănăstire, ambele grupuri fuseseră de acord ca o echipă medicală să le evalueze parametrii fiziologici, inclusiv vederea, auzul, memoria și mobilitatea.

Această „intervenție psihologică", așa cum au numit-o cei de la *New York Times*[9], fusese pusă la cale de Langer, care, în decursul carierei sale academice sclipitoare, a avut mereu convingerea că, pentru a-și îmbunătăți starea de sănătate, vârstnicii au nevoie de un imbold, de un impuls care să le păcălească mințile și trupurile, astfel încât acestea să se vindece singure.

Cinci zile mai târziu, ambelor grupuri de bărbați li s-au măsurat din nou parametrii fiziologici. În fiecare caz, postura și alura dădeau semne de îmbunătățire. Din punct de vedere fizic, ambele grupuri erau mai agile și mai mobile. Au avut rezultate mai bune chiar și la testele de IQ. Dar bărbații cărora li se ceruse să se prefacă, în cursul experimentului, că ar avea aceeași vârstă pe care o aveau în 1959, demonstrau îmbunătățiri semnificative față de grupul căruia i se solicitase să-și povestească pur și simplu amintirile. Așa cum a declarat Langer pentru *New York Times*, bărbații „«își plasaseră mintea

într-o perioadă mai de demult», iar trupurile lor au urmat același drum".[10]

Studiul lui Langer mă preocupa activ în timp ce lucram în Anglia, la începutul anilor 2000, la un proiect pentru Saga, echivalentul britanic al AARP* din America, o organizație centrată pe persoanele trecute de 50 de ani. Cei de la Saga mă întrebaseră dacă aș putea să îi ajut să identifice și să își înțeleagă mai bine publicul în vârstă, cu scopul de a facilita proiectarea unei nave de croazieră, *Saga Sapphire*, care să îi facă pe pasageri să se simtă ca acasă. Intuitiv, știam că îmi doream să umplu apartamentele din cabine cu același mobilier, aceeași muzică, aceleași electrocasnice, culori și jocuri cu care crescuseră oamenii aceștia în anii 1950 și 1960, scopul fiind cimentarea, pe cât mai mult posibil, a legăturii dintre pasageri și epoca în care au ajuns la maturitate.

O provocare mai mare era să mă asigur că cei din conducerea Saga înțelegeau importanța perceperii lumii prin filtrul simțurilor unui public în vârstă. Cei mai mulți dintre angajații Saga aveau în jur de 30 și 40 de ani. Le-am cerut să se gândească la felul în care ar arăta nava închipuindu-și, timp de 24 de ore, cum s-ar simți dacă ar avea 75, 80 de ani sau chiar mai mult. I-am rugat să își imagineze că s-ar îmbrăca în costume similare cu cele purtate de pompieri, să își închipuie că ar adăuga greutăți la pantofi, ca să se miște mai greu, să-și imagineze că ar purta ochelari care le-ar încețoșa vederea la distanță, dopuri de urechi care le-ar slăbi auzul și mănuși groase, pentru ca atunci când apasă pe butoanele liftului să-și dea seama ce înseamnă să nu mai ai dexteritate în degete. Am început să creionăm *Saga Sapphire* având în minte aceste percepții și experiențe. *Sapphire* s-a dovedit a fi un mare succes, dar în

* Acronim pentru *American Association of Retired Persons* (n.t.).

același timp m-a învățat și importanța actului de a te pune, la propriu dacă se poate, în locul altei persoane, iar asta urma să fac și eu în India.

La fel ca obiceiul de a scrie scrisori, și obiceiul de a observa este o artă pe cale de dispariție, parțial pentru că, astăzi, telefoanele noastre mobile ne oferă automat o scăpare, de fiecare dată când rămânem singuri cu noi înșine, departe de distracțiile obișnuite care ne împiedică să ne concentrăm la ce se află în jurul nostru. Chiar dacă nu am fi seduși de sirenele digitale din mâinile noastre, se poate spune că cei mai mulți dintre noi nu au obiceiul de a inventaria indicii; mai mult, cum ar fi ca un singur indiciu să ducă la clarificarea celorlalte?

Adevărul este că uneori trebuie să ai în vedere o simfonie de descoperiri și observații, care la început nu au niciun sens, și să le urmărești până oriunde te-ar duce. De fapt, s-ar putea să fii în situația în care să tot Extragi Detalii pentru a obține o mulțime de indicii care nu duc nicăieri. Dar s-ar putea să observi și că a început să se contureze o poveste, că ițele conectează figurina de pe pervaz cu un pantof vechi, pe jumătate încheiat la șiret, și cu maioneza din frigider – sau, în acest caz, că există un fir care leagă poziționarea condimentelor din bucătărie cu o preferință cromatică care ține de generații, ubicuă pe tot teritoriul Indiei.

Trebuie să înțelegeți că inclusiv în orașele uriașe, relativ moderne, ca Mumbai, Delhi sau Hyderabad – și cu excepția Walmart, care deține și controlează douăzeci de magazine Best Price Modern Wholesale în opt state indiene –, în India nu există cu adevărat comerț organizat. În schimb, *Kirana*, sau comerțul local, format dintr-un amalgam de magazine de cartier, este forma dominantă prin care se cumpără și se vinde. În aceste magazine, aproape fiecare aliment se vinde sub forma

unei singure porții, concept esențial în India, Thailanda și Filipine, unde populației indigene îi lipsesc banii și spațiul de depozitare necesare pentru ca localnicii să poată merge la cumpărături o singură dată pe săptămână.

În următoarele câteva zile am stat pe trotuar și le-am observat pe mummyji intrând și ieșind din magazine. Temperatura se apropia de 38 de grade Celsius, dar am rămas unde eram și am încercat să văd ce vedeau și ele, să văd prin ochii lor. Ba chiar am urmărit și înăuntru câteva mummyji, păstrând o distanță discretă în spatele lor. Se uitau în dreapta sau în stânga? Ezitau? Ce le făcea să se oprească în loc? Atunci când întindeau mâna după ceva, era la nivelul ochilor, mai jos sau mai sus?

La fel cum îi rugasem pe angajații Saga să privească lumea prin simțurile unui public mai în vârstă, încercam să mă pun în locul unei indience trecute de 50 de ani. Am mers din magazin în magazin, încercând să percep lumea de la înălțimea lor. Nu mi-a luat mult timp până să remarc șabloanele și culorile pe care oamenii trecuți de 50 de ani nu puteau să le vadă. Ochiul care îmbătrânește este la fel peste tot în lume, iar cei mai mulți oameni trecuți de 40 de ani sunt predispuși la prezbiție, termenul medical pentru rigidizarea firească a lentilelor naturale de „focalizare" ale ochilor. Am mers atât de departe, încât am vizitat un optometrist indian, care mi-a spus că vederea purtătorilor de ochelari trecuți de 50 și 60 de ani este de două sau de trei ori mai proastă decât vederea medie a unei persoane de 40 de ani. Odată ce puteam observa eu însumi diferențele dintre ceea ce percepeau nurorile din India și ceea ce vedeau soacrele, aveam, credeam eu, începutul unei soluții.

O zi mai târziu, găsisem ochelari care să imite vederea în declin a soacrelor. M-am întors în magazine, de această dată mergând cu umerii trași în față. Nu am purtat niciodată perucă sau machiaj, dar am fost pe-aproape. La finalul experimentului,

m-am întors la hotel surprins să aflu cât de nefamiliar arăta universul din perspectiva unei indience mai în vârstă.

Dar mă tot întorceam la conceptul de „vedere". Din perspectiva unei soacre indiene, aproape totul avea muchii și linii neclare. Singurele lucruri pe care putea cu adevărat să le distingă erau culorile. Problema era că cele pe care le percepeau cu cea mai mare dificultate - nuanțele „naturale" de maro și verde „proaspăt" - erau aceleași pe care nurorile lor le preferau. Mai existau și alte aspecte de luat în calcul. De la ce înălțime, din ce unghi sau din ce perspectivă privește soacra cerealele pentru micul dejun, aflate pe raful magazinului? Pentru a înțelege această întrebare, este important să surprindem un fenomen fizic referitor la supermarketuri, la rafturi și la rolul esențial pe care îl au deopotrivă întunericul și lumina.

În jargonul de supermarket, așa-numita „shadow line"* se referă la întunericul ce învăluie partea de sus a ambalajului, atunci când raftul unui supermarket este prea adânc sau când lumina de deasupra pică în unghiul greșit. Amestecul dintre lumină și felul în care cade aceasta pe produs tinde să lase în întuneric o mulțime de mărfuri. Tocmai această umbră avea un efect semnificativ asupra a ceea ce vedeau soacrele indiene atunci când se uitau la ambalajele cerealelor. În același timp, de la înălțimea și din perspectiva lor, ceea ce observau era, de fapt, ideal. Se vedeau culorile care le plăceau cel mai mult, nuanțele vibrante, vii, bogate, care le spuneau că produsul din fața lor era „proaspăt".

Era timpul să îmi schimb rolul și să devin o noră indiană abia trecută de 20 de ani, deci mai tânără, cu postură bună și vedere pe măsură. Din perspectiva ei, lumea era complet diferită. Ea nu vedea partea de jos a ambalajelor; privirea ei pornea

* În traducere literală, „linia umbrei" (n.r.).

din partea de sus a pachetului și aluneca în jos. Uitându-mă la cutiile de cereale din perspectiva nurorii, am descoperit că ambalajul, plin de culori intense ca acelea ale condimentelor, culori preferate de generația mai în vârstă, nu arăta cu nimic diferit față de o cutie cu bomboane, plină de chimicale și pe cât se poate de îndepărtată de conceptul de „proaspăt" sau „natural". În schimb, datorită umbrei, soacrele puteau să distingă culorile vii din partea de jos a ambalajului, dar nu și primii cinci centimetri din partea de sus a cutiei.

Trebuia să folosesc două registre cromatice separate – și total lipsite de complementaritate –, iar câteva săptămâni mai târziu producătorul de cereale mi-a aprobat propunerea pentru un nou design al ambalajului.

Din punct de vedere istoric, atunci când o soacră ieșea la cumpărături cu nora ei, cele două se contraziceau, se certau și adesea părăseau magazinul cu două varietăți sau branduri diferite de cereale. De acum înainte, dacă cele două făceau cumpărături împreună, urmau să fie atrase și una, și cealaltă de culorile aceluiași pachet. Soluția mea era să o atrag întâi pe soacră, decorând două treimi (cele inferioare) ale ambalajului cu nuanțe intense, puternice, inspirate de mirodenii. De asemenea, urma să adaug și o dimensiune tactilă pe una dintre lateralele ambalajului, pentru a satisface dorința generației mai în vârstă de a atinge produsele. Treimea superioară a ambalajului, pe care nora, mai înaltă, o vedea, urma să fie decorată cu nuanțe „naturale" de maro și verde, alături de o descriere a ingredientelor naturale ale cerealelor.

Însă ambalajul nu putea fi făcut, pur și simplu, din culori concurente; avea nevoie și de chipuri umane. În Mexic am devenit prima dată conștient de faptul că experiența prin care se formează legătura dintre mame și copii este alcătuită din câteva clipe izolate sau puncte pivotale. Desigur, viețile noastre,

în general, nu sunt nimic mai mult decât momente legate împreună, dar această structură este cu atât mai adevărată pentru mamele aflate la primul copil și nou-născuții lor.

În ciuda relației stresante dintre oameni și greutatea lor sau numărul de calorii consumate, copiii sunt lăsați, în general, să mănânce cât vor. O proaspătă mamă își dorește ca bebelușul ei să ia în greutate. Asta înseamnă că cel mic este sănătos, iar un bebeluș sănătos îi spune mamei lipsite de experiență că face ceva așa cum trebuie. Pe scurt, există o corelație directă între apetitul unui bebeluș și liniștea sufletească. Dacă nou-născuții sau bebelușii golesc biberoanele sau dacă mănâncă tot din farfurie, mamele câștigă puncte, nu doar în ochii lor, ci și în cei ai soților sau partenerilor și ai culturii însăși. Peste tot în lume copiii sunt mofturoși la mâncare, dar în Mexic, dacă un copil refuză o masă pe care i-a pregătit-o mama lui, ea, și nu copilul, va fi învinuită de soț. În consecință, mamele le dau copiilor și mai multă mâncare. Bebelușii se îngrașă. Dacă ajung, în cele din urmă, să aibă și gușă, cu atât mai bine. Mamele câștigă și, mai precis, cultura mexicană privește aprobator aceste lucruri.

Fiecare „moment" dintre bebeluș și mamă durează aproximativ 45 de secunde. Unul dintre cele mai puternice astfel de momente este acela în care bebelușul începe să moțăie în brațele mamei (și fiecare repondent mi-a spus că el sau ea „simte" cumva că bebelușul devine mai greu), urmat de cel în care copilul închide ochii și adoarme. Alte momente includ bălăcitul de la baia de seară și cele în care tații se implică sau interacționează cu bebelușul, deși, în general, tații sunt rareori personaje centrale, în timp ce mamele preferă să fie văzute drept părintele care se ocupă de un copil foarte mic. Știam că în Brazilia și peste tot în țările în dezvoltare cel mai popular moment era acela în care proaspetele mame își dădeau seama că bebelușii lor învață lucruri noi. Inutil să amintim că aceste

momente au o natură profund emoțională, iar atunci când le-am rugat pe mamele mexicane să îmi spună ce au simțit, acestea au folosit cuvinte ca „armonie", „confort", „încredere" și „legătură".

Dintr-o perspectivă de marketing, întrebarea era clară: exista vreo modalitate de a integra aceste momente dintre mame și nou-născuți într-un produs sau chiar într-o reclamă TV? Putea producătorul de cereale să „dețină" un moment universal, în același fel în care Kodak „deținea" cândva actul de a face fotografii, cum America Online „deținea" „Ai primit un mesaj"*, cum Apple „deține" astăzi acea glisare cu degetul, de la stânga la dreapta, pentru deblocarea ecranului**, sau cum Volvo „deține" Siguranța, Google „deține" Căutarea și Marlboro „deține" Cowboy-i? Am angajat o echipă creativă care să ajute compania să înțeleagă esența și profunzimea fiecărui moment dintre mame și copiii lor. Vizual vorbind, putea cumva o fotografie să exprime „greutatea" acelei clipe în care copilului încep să i se închidă ochii?

Majoritatea ambalajelor de cereale de peste tot din lume înfățișează un copil, dar India are, la nivel global, cele mai stricte reguli pentru publicitate și interzice orice reprezentare umană pe ambalaje. Guvernul indian nu vrea să încurajeze copiii mici și mamele să mănânce la micul dejun ceva nesănătos sau perceput ca nesănătos; de asemenea, autoritățile consideră că, dacă produsul afișează copii pe ambalaj, producătorii ar putea să îi inducă în eroare pe consumatori, făcându-i să creadă că există posibilitatea să devină cândva la fel de frumoși ca modelele de pe pachet.

---

* Furnizorul de internet America Online s-a remarcat prin înregistrarea unor formule de salut precum „Bine ai venit", „Ai primit un mesaj", „Ai primit fotografii", „Ai primit un mesaj vocal" (n.r.).

** În original, *Slide to Unlock*, mesajul afișat de iPhone (n.r.).

Când am lansat în India, în cele din urmă, noul design al ambalajului, elementele grafice introduse înfățișau o linguriță pentru copii, învârfuită cu cereale. Era, pe scurt, un Moment. Într-o țară foarte populată, ambalajul pune accent pe alb, pe spațiere și simplitate. Dacă te uiți cu atenție, vei mai observa încă ceva: două seturi separate de culori. Unul este destinat femeilor cu vârste cuprinse între 50 și 70 de ani, iar celălalt se adresează femeilor mai tinere, aflate la final de adolescență sau în jur de 20 de ani. Sunt exact aceleași cereale pentru micul dejun, cu exact același ambalaj – dar nu ați observa niciodată diferența, decât dacă ați purta ochelari.

4 Cum să ținteşti* pierderea în greutate (ajutându-te de fast-food, de un cinematograf din Orientul Mijlociu şi de o tură de înot în piscina unui hotel)

În esență, cu toții suntem membri ai unui trib sau ai unei serii de triburi, începând cu naționalitățile și familiile noastre și până la orașele în care trăim. Apartenența noastră tribală și lucrurile cărora le suntem fideli includ: locurile în care am mers la școală, cluburile în care suntem membri (dacă există vreunul), cartierele noastre și o regiune dintr-o țară, căreia îi spunem „acasă". Genul este tribal. Profesia este tribală. Afilierea politică este tribală. Credințele religioase sunt tribale. Grupurile noastre de prieteni sunt tribale, la fel și vârsta sau chiar felul în care arătăm.

Prietenia poate fi tribală, dar funcționează și în sens invers. *Corpurile* prietenilor noştri pot influența propria noastră înfățișare fizică. Un studiu publicat în *New England Journal of Medicine,* în urmă cu aproape zece ani, constata că „obezitatea se poate transmite de la persoană la persoană, asemenea unui virus... Atunci când cineva se îngrașă, prietenii săi apropiați tind şi ei să se îngrașe."[1] Profesorul Nicholas Christakis de la Harvard, unul dintre principalii cercetători implicați în noul studiu, consideră că „una dintre explicații ar putea fi faptul că prietenii își influențează reciproc percepția asupra grăsimii corporale. Atunci când un prieten apropiat devine obez, obezitatea s-ar putea să nu arate chiar atât de rău". Pe scurt,

* În original, *getting a bead* („a ținti", „a lua în cătare"), expresie idiomatică ce formează un joc de cuvinte intraductibil, pe care se bazează întreaga „poveste" a acestui capitol. *Bead* („mărgea") reprezintă simbolul folosit în campania de fidelizare a adepților dietei Jenny Craig (n.r.).

articolul despre acest studiu, apărut în *New York Times,* trage concluzia că ne modificăm ideea despre ceea ce considerăm a fi un corp acceptabil în funcție de cei din jurul nostru.[2]

Așa cum știe toată lumea, incidența obezității este în creștere la nivel mondial. În urmă cu un deceniu, conform statisticilor publicate de *Centers for Disease Control and Prevention,* femeia americană obișnuită avea 75,3 kg, adică doar un pic mai puțin decât bărbatul american obișnuit din anii 1960. În această perioadă, cuprinsă între 1960 și 2002, bărbatul american obișnuit a reușit, la rândul lui, să se îngrașe 13,5 kg.[3] Printre motivele cele mai cunoscute se numără faptul că americanii fac mai puțină mișcare și, în același timp, se hrănesc cu alimente mai ieftine, cu mai multe calorii; adesea, doar o singură masă conține numărul de calorii necesare în cazul celor mai mulți dintre noi pentru o zi întreagă. Totuși, în ciuda atenției sporite pe care mass-media o dă subiectului obezității la copii, un articol despre copiii supraponderali publicat recent în *New York Times* sublinia că, cel puțin în Statele Unite, „părinții par să ignore din ce în ce mai mult faptul că puștii lor acumulează kilograme", adăugând că aproximativ 70% dintre părinții de fete obeze „își descriu copilele ca având «aproximativ greutatea potrivită»", fenomen pe care Dr. David Katz, directorul *Prevention Research Center* de la Universitatea Yale, l-a numit „obeziresponsabilitate"[4*].

Americanii dau în fiecare an mai bine de 100 de miliarde de dolari pe mâncare de tip fast-food, iar lanțurile de acest gen au devenit o parte importantă a vieții de zi cu zi din Europa și Orientul Îndepărtat. În frecventele mele vizite în Japonia am început să văd un număr alarmant de copii supraponderali, ceea ce ar fi fost de neconceput în urmă cu 20 de ani.

* În original, *oblivobesity,* joc de cuvinte între *oblivious* („iresponsabil") și *obesity* („obezitate") (n.t.).

Popularitatea McDonald's în Japonia, unde există peste 3 000 de francize, este determinată cel mai probabil de accesibilul „meniu de 100 de yeni" - aproximativ 0,81 dolari americani, la actualul curs valutar. Un asemenea chilipir a afectat chiar și predilecția istorică a națiunii pentru fructele de mare, în detrimentul cărnii.

Acestea fiind spuse, probabil că două dintre regiunile cu cele mai mari probleme de greutate din lume sunt Arabia Saudită și Mexicul. Conexiunea culturală tacită dintre greutatea unui bebeluș și starea sa de sănătate și fericire este unul dintre motivele pentru care nivelurile de obezitate sunt atât de mari în Mexic și, de fapt, în toată America Latină. În 2013, Mexicul depășea Statele Unite în calitate de „cea mai obeză țară" din lume, aproximativ 70% din populația adultă fiind considerată supraponderală, inclusiv 30% din copiii de școală; apoi, o șesime din populația adultă, adică aproximativ zece milioane de oameni, era diagnosticată cu diabet. Aceste cifre s-au dovedit atât de îngrijorătoare, încât președintele Mexicului, Enrique Peña Nieto, a impus în 2013 o taxă națională pentru sucuri, pentru a descuraja consumatorii să se îndoape cu calorii goale.[5]

În Arabia Saudită nu există nicio măsură de acest fel. Mai devreme am menționat că Mutaween, sau poliția religioasă, supraveghează respectarea codului vestimentar național. Femeile saudite trebuie să poarte în public o *abaya*, care le acoperă întreg corpul, cu excepția feței și a mâinilor, și un *niqab*, sau un văl care să le acopere chipul. Bărbații saudiți de toate vârstele poartă o *thobe* de culoare albă și adesea un fel de pelerină sau ceva care să le acopere capul. Acestea nu doar că satisfac standardele Mutaween, dar slujesc și efectului secundar de camuflare a formei trupului, ceea ce, în schimb, nu îi detașează pe oameni doar de propriile corpuri, ci și de judecata de fiecare zi a celorlalți. În culturile care le impun oamenilor să își trăiască

viețile costumați în haine largi nu există o presiune socială semnificativă pentru a rămâne sănătos sau în formă.

Alături de Mexic, Orientul Mijlociu are una dintre cele mai mari rate ale riscului de diabet în rândul adulților, la nivel mondial, existând posibilitatea ca aproape jumătate din populație să fie diagnosticată cu această afecțiune, până în 2030. Cultura din Orientul Mijlociu este sedentară, iar dieta locală este în mare parte bazată pe zahăr, fiind formată din mâncăruri dulci, cărnuri tocate, aluaturi și hummus. Restricționat de climatul călduros permanent, care descurajează mișcarea și majoritatea activităților de exterior - căldura este atât de intensă, încât de obicei îmi pun în bagaj două perechi de pantofi, știind că la un moment dat se vor topi tălpile uneia dintre ele -, Orientul Mijlociu este în același timp, la nivel mondial, și cel mai mare consumator de jocuri pe calculator sau pe alte platforme cu ecran. Mai mult, femeile saudite au fost descurajate în mod tradițional să facă exerciții fizice, spre deosebire de bărbații saudiți, cărora li se „permite" să apară în public și chiar să facă jogging. În 2015, li s-a permis femeilor și fetelor saudite să aibă propriile programe sportive și ore de sport la școală, dar nu fără controverse. Conform postului de radio național american, unii dintre conservatorii religioși credeau că activitățile fizice pentru fete „sunt o influență occidentală... care ar putea duce la adulter și prostituție."[6]

Problema greutății s-a propagat la generația mai tânără. Conform *Wall Street Journal*, „se estimează că 9,3% dintre copiii saudiți de vârstă școlară ating acea valoare a indexului de masă corporală pe care Organizația Mondială a Sănătății o consideră a fi pragul pentru obezitate".[7] Celor mai multe școli saudite le lipsesc programele de educație fizică pentru copii, lăsându-i pe aceștia doar cu alternativa de a se juca pe consolele mobile, fie de acasă, fie stând pe banchetele din spate ale mașinilor.

Pe de altă parte, America și Europa au avut mari bătăi de cap în relația cu greutatea. Industria occidentală a cărților cu diete este uriașă și, alături de industria cosmetică, se bazează pe un ciclu recurent de speranță și descurajare. Occidentalii vor cocheta cu un nou regim - sau cu o nouă cremă de față ori cu un ruj - o perioadă medie cuprinsă între trei săptămâni și o lună. Atunci când nu „merge" - adică atunci când nu livrează rezultate imediate sau nu transformă identitatea - ei trec rapid la următoarea dietă sau la următorul brand. Dieta South Beach, Dieta Paleo, Dieta Atkins, Dieta pentru resetarea hormonilor, Planul „Belly Burn*", Dieta fără gluten, Dieta „No More Excuses**" - cât de diferite sunt acestea de aplicarea unei măști hidratante Clarins, acțiune urmată de folosirea unei creme produse de Shiseido, Clinique, La Mer, Jurlique și La Prairie? O altă problemă, cel puțin în America, este că supraponderalii mănâncă în general puțin când sunt în public, dar acasă, simțindu-se înfometați și frustrați, se vor recompensa cu o a doua masă, plină de calorii.

De fiecare dată când vizitez casele consumatorilor, insist să mă uit în frigidere, știind că proprietarii s-au pregătit pentru venirea mea și că mă aflu în fața unei scene cu o coregrafie pregătită. Conținutul frigiderelor celor mai mulți consumatori - inclusiv al meu - este aranjat frumos și cu grijă. Totul strălucește. Există boluri cu țelină, morcovi, ridichi sau roșii cherry. Dar prin însăși natura lor, rușinea și secretomania sunt chestiuni private, aspect care devine evident atunci când mă așez în genunchi în bucătăria unui consumator și mă uit la ce se găsește pe rafturile inferioare ale frigiderului.

Polițele de jos sunt cele ocupate de „chestiile rele" - brânza, mezelurile, produsele de panificație, alcoolul, ciocolatele. Prin

* În traducere aproximativă, „Topirea grăsimii de pe burtă" (n.r.).

** În traducere adaptată, „Fără alte scuze" (n.r.).

faptul că țin pitită mâncarea nesănătoasă, consumatorii se pot convinge pe ei înșiși că mănâncă mai sănătos decât o fac, de fapt. De-a lungul anilor, am descoperit baxuri de doze de suc îngropate printre pantofi, pungi de chipsuri ascunse în debarale și, la un moment dat, chiar o rezervă uriașă de ciocolată și jeleuri ascunsă sub podeaua din dormitorul cuiva. Consumatorii explică adesea prezența unei lăzi de Pepsi sau a unei duzine de pungi cu chipsuri de porumb prin faptul că este mai convenabil să cumperi în cantități mari, ceea ce e adevărat. În același timp, studiile arată că, achiziționând mai multe sucuri și gustări, suntem mai predispuși să le consumăm.

Pe lângă investigarea conținutului frigiderelor și cercetarea rezervelor de alimente ascunse în dulapuri, uneori merg până într-acolo încât să întreb dacă pot căuta și în gunoi. Un lucru care îmi place în mod special la munca mea sunt discuțiile pe care le am cu gunoierii locali. Indiferent unde trăiesc în lume, ei ajung să vadă și să miroasă informații confidențiale. Când aruncăm ceva la gunoi și înnodăm sacul, cei mai mulți dintre noi rareori ne mai gândim la treaba asta, ulterior. Dovezile istoricului nostru recent, ale obiceiurilor noastre, bune sau proaste, sunt reduse la zero și devin inofensive odată ce le aruncăm, sau cel puțin asta vrem să credem. Un gunoier din Suedia mi-a spus că își dădea seama de o mulțime de lucruri despre oameni din felul în care își închideau sacii de gunoi. Cei mai încrezători în ei înșiși nu închideau niciodată sacul cu baierile de plastic inserate, ci pur și simplu îl legau la gură cu un nod. Cei mai nesiguri, spunea el, aveau cu atât mai multe noduri și legături suplimentare cu cât le lipsea mai mult încrederea în sine.

Conținutul pubelelor - „amestecul", așa cum îi spunea un alt gunoier pe care l-am intervievat - poate spune și el foarte multe despre proprietari. Dacă cineva stoarce până la ultima picătură un tub de pastă de dinți și îl aruncă fără capac,

experiența îmi spune că este o persoană preocupată să economisească, deși va cheltui până la urmă bani pentru sine, ca și cum ar vrea să compenseze pentru neglijența de mai devreme. Consumatorii care aruncă tuburile de pastă de dinți cu capacul strâns bine, își permit foarte rar să se relaxeze și evită să arate cine sunt cu adevărat sau să se răsfețe în lux. Consumatorii care aruncă tuburi de pastă de dinți pe jumătate pline sunt, în general, oameni ceva mai puțin siguri pe ei înșiși decât cei care așteaptă până când tubul se golește complet. Toate acestea și mai multe... de la o simplă pubelă.

Cu câțiva ani în urmă am avut ocazia să observ îndeaproape fenomenul obezității și al mâncării de tip fast-food, atunci când McDonald's Europa mi-a cerut ajutorul pentru a crea un nou Happy Meal, mai sănătos. Treaba a început în Franța, s-a extins în toată Uniunea Europeană și a migrat către Statele Unite – unde, aș putea adăuga, conceptul la care ajunsesem a fost respins categoric. Ulterior, ideea s-a propagat înapoi în Europa, unde Germania și alte câteva țări au implementat-o, în cele din urmă.

Întâi, puțin context. Fiind cel mai mare lanț alimentar din lume, McDonald's are 35 000 de francize în 118 țări și regiuni și servește 68 de milioane de clienți în fiecare zi. Dar, în urmă cu aproximativ un deceniu, McDonald's se confrunta cu un dezastru de PR. În 2001, jurnalistul Eric Schlosser a publicat *Fast Food Nation: The Dark Side of the All-American Meal**, un raport despre industria fast-food, devenit bestseller, care dezvăluia numeroase detalii neplăcute pe care marii jucători ar fi preferat să le țină ascunse. Trei ani mai târziu, regizorul Morgan Spurlock a lansat

* În traducere, „Națiunea fast-food: Partea întunecată a tuturor «ospețelor» americane". În cazul de față, *meal* este folosit generic, pentru a desemna meniurile fixe din restaurantele fast-food (n.r.).

documentarul *Super Size Me**, care prezenta decizia lui de a consuma exclusiv mâncare de la McDonald's, de trei ori pe zi, timp de o lună, precum și consecințele unei diete bazate pe fast-food asupra bunăstării sale fizice și psihologice. Până la finalul experimentului, Spurlock se îngrășase unsprezece kilograme și era deprimat și letargic. Valoarea colesterolului îi crescuse alarmant și avea palpitații. Atunci când au fost publicate, cam în aceeași perioadă, studii care arătau că nivelul obezității pe tot teritoriul Europei crescuse de mai bine de două ori în ultimele două decenii, McDonald's s-a trezit într-o situație defensivă, generată de felul în care meniul său contribuise la răspândirea obezității și la obiceiurile alimentare nesănătoase, în ansamblu. În acest moment periculos am fost întrebat de șeful departamentului de marketing al McDonald's Europa dacă aș putea să vin cu câteva idei pentru a reinventa conceptul de Happy Meal.

Cele mai mari piețe din Europa ale McDonald's sunt Germania, Anglia și Franța – și aici mi-am început Cercetarea de Subtext. McDonald's-ul din Franța seamănă foarte puțin cu omologul său american. Restaurantele lanțului din Franța sunt mai elegante, scaunele mai confortabile, mesele mai puțin șubrede, decorul mai aranjat, într-o manieră subtilă, iar nuanțele stridente de galben și roșu cu care sunt obișnuiți americanii au fost înlocuite cu nuanțe de verde, mai închise și mai temperate. Francezii sunt renumiți pentru dragostea lor față de „*McDo*", iar cele 1 200 de restaurante franțuzești fac din Franța cea mai profitabilă țară din exteriorul Statelor Unite. Desigur, într-o țară cu taxe și impozite mari, cu inflație și șomaj și cu o capitală scumpă, Paris, ale cărei periferii îi găzduiesc pe unii dintre cei mai săraci oameni din lume, McDonald's este, de asemenea, un chilipir.

* În traducere adaptată, „Eu, în variantă XXL" (n.r.).

Unii atribuie succesul McDonald's din Franța faptului că acesta a îmbrățișat obiceiurile alimentare ale francezilor și ingredientele de proveniență locală, inclusiv brânza, cartofii, carnea de vită de la vaci hrănite cu iarbă, o linie de produse extinsă cu baghete, produse de patiserie și macarons, ba chiar și un meniu distinct Halal* pentru numeroasa populație de rit islamic. Sunt de acord, dar cred, de asemenea, că succesul din Franța se datorează parțial unei revolte față de tradiția națională a meselor cu multe feluri, care durează ore întregi, timp în care nimănui nu îi este permis să se ridice de la masă înainte ca toți să fi terminat de mâncat. O revoltă similară poate fi observată și în cazul succesului fenomenal înregistrat de Picard, lanțul francuzesc de alimente congelate, cel mai mare de acest fel din lume. Fiecare dintre cele 500 de magazine de tip butic ale brandului Picard este în mod evident steril, aproape spitalicesc ca înfățișare, iar produsele de carmangerie, fructele de mare, cartofii, legumele și deserturile proprii mărcii sunt puse la vânzare aliniate în congelatoare înalte până la brâu. În condițiile în care majoritatea franțuzoaicelor nu lucrează de acasă, mâncărurile congelate au devenit atât de populare în Franța, încât inclusiv unele restaurante din Ghidul Michelin au început să folosească ingrediente congelate.

McDo s-ar putea să fie diferit din punct de vedere estetic de McDonald's-ul din Statele Unite, dar ambele piețe se aliniază la principiile de bază ale companiei, printre care se remarcă principiul conform căruia McDonald's nu este un loc în care copiii sau adolescenții să vină și să-și petreacă timpul, ci unul pe care familiile să îl viziteze împreună. Și familiile chiar *se îmbulzeau* spre McDonald's, peste tot în Franța. După ce am călătorit prin țară, vizitând francize din orașe mici, am descoperit că mă

* Conform legilor islamice, acest tip de meniu nu se referă doar la anumite restricții alimentare, ci și la felul în care au fost sacrificate animalele, de exemplu (n.t.).

aflam în fața unui dezechilibru unic în această țară. Prezența familiilor franceze s-ar putea să fi fost o veste bună pentru scopul final al McDonald's, dar în același timp sugera că oportunitățile părinților francezi de a stabili legături cu copiii lor dispăreau. Când am început să îi intervievez pe părinții francezi au ieșit în evidență două aspecte: niciunul nu lucra de acasă și ambii considerau că petreceau insuficient timp cu copiii.

Happy Meal, care a fost lansat la sfârșitul anilor 1970, există în lume sub diferite pseudonime, de la *Joyeux Festin,* în Canada, la *Cajita Feliz* sau „Micuțul prânz fericit, într-o cutie" în America Latină. Atunci, ca și acum, un Happy Meal era format dintr-un hamburger, un cheeseburger sau o porție de Chicken McNuggets; o porție mică de cartofi prăjiți și un suc. Așa cum știe oricine, Happy Meal vine la pachet și cu o jucărie care se leagă tematic de o emisiune TV populară și orientată spre familie, un film sau o serie preexistentă de jucării.

Părerea mea a fost că McDonald's trebuia să arate lumii că poate realiza orice - iar asta însemna inclusiv să dovedească faptul că mâncarea sănătoasă putea fi „distractivă", o performanță pe care, aș putea spune, nicio companie nu a reușit vreodată să o atingă. Am trecut la treabă - sau, mai precis, am plecat să înot într-o piscină de mărimea unui bazin olimpic, dintr-o suburbie a orașului Sydney, Australia, suburbie cunoscută sub numele de Milson's Point.

Prefer să stau în hoteluri dotate cu piscine, pentru că acela este locul în care îmi vin ideile bune. Nu sunt singurul. Mulți oameni sunt inspirați de prezența apei, fie că se plimbă pe o plajă, fac un duș sau pur și simplu ascultă o apă curgând ori o înregistrare a unor valuri spărgându-se la țărm. Despre matematicianul, fizicianul și inginerul grec Arhimede se spune că a descoperit principiile densității și flotabilității în timp ce făcea baie, iar compozitorul Pharrell Williams își începe fiecare

dimineață în același fel: „Fac un duș, iar acela este locul în care se nasc multe dintre ideile mele", a declarat Pharrell pentru *Fast Company*. Ba chiar compune cântece sub duș. „Dacă nu te întrerupi (subconștient) din cauza orgoliului sau pentru că îți spui *Nu, trebuie să fie așa,* atunci îți vor veni o mulțime de idei. Odată ce încerci să judeci și să analizezi, atunci nu mai ești conectat... așa că eu îmi petrec mult din acel timp stând pur și simplu acolo, în apă, și uitându-mă în gol."[8]

De ce tind să se materializeze ideile bune în piscine, lacuri, iazuri, oceane, dușuri și căzi este mai dificil de înțeles. O explicație populară spune că, deși nu ne dăm seama de asta, cei mai mulți dintre noi nu trăim cu adevărat în prezent decât foarte rar. Ne petrecem mult prea mult timp plănuind evenimente viitoare sau retrăind momente din trecut. Însă, atunci când înotăm, când facem duș sau când facem o baie, nu prea avem alte opțiuni decât să ne poziționăm în prezent, oferindu-le gândurilor noastre spațiu să plutească și să hălăduiască (deși din ce în ce mai mulți tineri îmi spun că își iau cu ei telefoanele la duș și, ținându-le la distanță de un braț, trimit mesaje și apoi răspund la ele). Atunci când căutăm în mod activ răspunsuri sau soluții pentru o problemă, acestea nu se materializează aproape niciodată, dar apar atunci când ne implicăm în activități de rutină, relaxante, care necesită mai puțină atenție concentrată. Shelley H. Carson, cercetătoare și psiholog la Universitatea Harvard, a spus cândva că, dacă suntem preocupați de o problemă, orice întrerupere a concentrării asupra acesteia oferă „o perioadă de incubație... Cu alte cuvinte, distragerea atenției ar putea furniza pauza necesară ca să ne deconectăm de la ideea fixă pe care o avem despre o soluție ineficientă".[9]

În același timp, anumite *tipuri* de activități sunt mai potrivite decât altele pentru încurajarea ideilor noi sau bune. În mod ideal, aceste activități sunt în același timp și rutiniere, și

inventive, cum ar fi alergarea, ciclismul sau grădinăritul. Toate trei presupun mișcări implicite, automate, dar care necesită și improvizații, permițând ideilor disparate să se adune laolaltă. Pe parcursul carierei mele, am ajuns să numesc aceste revelații „Momente de Apă", iar cel pe care l-am avut referitor la Happy Mealul McDonald's s-a declanșat pentru mine în acea zi la Milson's Point.

Era spre sfârșitul după-amiezii și făceam ture de bazin, înotând singur pe culoarul din mijloc. La un moment dat am devenit conștient de prezența unei cafenele din apropiere, care vindea chestii obișnuite pentru vară - hotdogi, hamburgeri, cartofi prăjiți și inele de ceapă. În zona cu apă puțin adâncă a piscinei se jucau niște copii, iar pe unul dintre ei l-am văzut rontăind o bucată de morcov. Îmi amintesc că m-am gândit *„Trebuie să fie vreo ciudățenie australiană"*, dar apoi am remarcat că puștii vorbeau în germană. Pe la jumătatea programului meu de înot de o oră deveniseră mai clare câteva aspecte.

Cea mai mare problemă cu Happy Meal, așa cum vedeam eu lucrurile, era caracterul lui foarte prozaic. Era exact așa cum i se făcea reclamă și nu prea mult peste asta. Nu inspira joacă imaginativă și nici nu se lega de el cine știe ce magie sau fantezie. Imediat ce își deschideau Happy Mealul, copiii înșfăcau jucăria din interior, își terminau mâncarea și asta era tot. Nu exista niciun scenariu de poveste, niciun pic de spațiu care să le permită să își folosească imaginația sau să îi facă să viseze.

Noul Happy Meal - Happy Meal 2.0, așa cum a ajuns să se numească în cele din urmă - a fost inspirat de cele trei culoare de înot ale piscinei. M-am gândit că fiecare culoar putea reflecta unul dintre ingredientele noului pachet McDonald's pentru copii. Un culoar reprezenta roșiile, altul morcovii, iar al treilea broccoli. Singura problemă era găsirea unui concept, a unei povești care să combine cele trei legume.

Cu ajutorul unei echipe de creație din Danemarca, ideea a evoluat rapid din acel punct. Luate ca atare, legumele – un castron de mazăre, o porție de broccoli – nu sunt atât de convingătoare. Dar, dacă le combini într-un colier sau dacă sculptezi un morcov în formă de monstru, deodată legumele devin distractive. Pe parcursul următoarelor săptămâni am stabilit împreună cu echipa o listă scurtă de concepte, inclusiv un prototip de nou ambalaj pentru Happy Meal 2.0, care să fie și mai prietenos cu mediul înconjurător. Ne-am dat seama și că, dacă scopul era să îi convingem pe copii să mănânce castraveți, roșii sau broccoli, McDonald's trebuia să își continue lunga relație cu jucăriile conexe unor companii ca Disney, DreamWorks și Pixar.

Am pornit de la ideea că celor mici li se va părea mai interesant să își asambleze singuri hamburgerii. Primul nostru concept pentru Happy Meal 2.0 avea un mic dragon care ținea o chiflă, iar în apropiere se găsea și hamburgerul propriu-zis. Navigând pe lângă o felie de roșie și trecând peste „scări" făcute din bucăți de castraveți și morcovi, copiii puteau descoperi apoi o miniatură după Shrek sau Prințesa Fiona. Cel de-al doilea prototip, „Spațiu", se baza pe o navă spațială. O roșie stătea în cabina pilotului, în timp ce bucăți de morcov operau ușile din spate, alături de o pungă mică de biluțe din pepene, pe care copiii le puteau înțepa cu o mică baghetă de plastic. Odată ce reușeau să găsească trei numere speciale ascunse pe podeaua cabinei, copiii puteau sparge „codul" navei spațiale pentru a avea acces la hamburgeri sau la crochetele de pui. Happy Meal 2.0 avea și alte avantaje. Părinții puteau observa fenomenul neobișnuit în care copiii lor chiar se bucurau de legume, mamele erau mulțumite că nu își hrăneau copiii cu mâncare nesănătoasă, iar tații îi puteau duce la McDonald's fără riscul de a fi criticați de soții.

Când mi-am prezentat ideile în fața conducerii McDonald's Europa, managerii superiori s-au arătat entuziasmați. Așadar, de ce, v-ați putea întreba, nu există un Happy Meal 2.0 bazat pe legume, ca simbol al restaurantelor McDonald's de peste tot din lume? Din păcate, conceptul a devenit o victimă a obstacolelor operaționale și nu s-a concretizat. Atunci când o companie de dimensiunea și complexitatea McDonald's produce Happy Mealuri timp de 30 de ani și susține numeroase fabrici care se concentrează exclusiv pe ambalaj și producția de jucării – McDonald's este cel mai mare distribuitor de jucării din lume – este pur și simplu prea dificil și prea scump să își schimbe direcția. Mai mult, compania programează noile adaosuri la meniuri chiar și cu optsprezece luni înainte de a intra pe piață. Existau și alte obstacole, inclusiv nevoia de a investi în echipamente noi, de a găsi noi persoane care să primească licențe și de a instrui din nou mii de angajați McDonald's, la toate acestea adăugându-se și termenul de valabilitate a legumelor, în sine. Morcovii, castraveții și roșiile nu pot fi congelate fără să devină apoase sau fără să-și piardă gustul ori forma. Privind în retrospectivă, Proiectul Happy Meal 2.0 este o inițiativă pe care cred că aș putea să o pun pe picioare astăzi, având mai multă experiență cu oamenii și politicile, dar în urmă cu un deceniu era un demers pur și simplu prea intimidant.

Călătorim în viitor până în urmă cu doar câțiva ani, în momentul în care m-a contactat compania de slăbit și nutriție Jenny Craig, în speranța că aș putea să mă gândesc la o inovație de marketing care să le asigure loialitatea consumatorilor și să facă brandul Jenny Craig mai „molipsitor" printre cei care țin diete.

Fondată în Melbourne, Australia, în 1983, de doi expați americani, Jenny și Sidney Craig, compania Jenny Craig are ca filosofie convingerea că slăbitul este la fel de simplu ca reducerea

numărului de calorii, a mărimii porției și a conținutului de grăsime din mâncare. Atunci când intră într-un centru pentru slăbire Jenny Craig – există 450 de asemenea centre pe teritoriul Statelor Unite –, cei care țin dietă plătesc o taxă de înregistrare, se înscriu la sesiuni săptămânale în format unu-la-unu cu un consilier Jenny Craig, mulți dintre ei foști membri Jenny Craig, și optează pentru unul dintre cele câteva seturi de meniuri din gama de alimente congelate Jenny Craig. Regimul presupune între 1 200 și 2 300 de calorii pe zi; clientul obișnuit cheltuie, în medie, 100 de dolari pe săptămână pentru mic dejun, prânz, cină și gustări și rămâne în program aproximativ douăsprezece săptămâni. În schimb, rivalul principal al lui Jenny Craig, Weight Watchers, alocă pentru mii de băuturi și alimente un număr de puncte pe care membrii sunt sfătuiți să nu le depășească. Cei care țin dieta Weight Watcher participă la întâlniri săptămânale și pot, în același timp, să acceseze sfaturi și sprijin, prin intermediul forumurilor online. Pe scurt, dacă misiunea specialiștilor de la Weight Watchers este să îi echipeze pe cei care țin dietă cu informații despre ceea ce mănâncă, Jenny Craig, prin liniile de alimente congelate, face pentru ei o bună parte din muncă.

Atunci când m-a angajat, compania Jenny Craig era un colos, un mecanism corporatist cu aproximativ 700 de centre de dietă în Canada, Statele Unite, Franța, Puerto Rico, Australia și Noua Zeelandă. Din 2002 încoace, reușise să supraviețuiască agitației corporatiste inerente situației în care unul dintre fondatori părăsește compania și se afla la cel de-al treilea proprietar. Jenny Craig avea atât avantajele, cât și dezavantajele unei afaceri globale care aproape se conducea de la sine. Era o mașinărie organizată, dar își pierduse o parte din personalitatea și familiaritatea care îi aduseseră succesul. De asemenea, nu era o dietă ieftină, iar procentul celor care abandonau era

mai mare decât ar fi trebuit. Puteam oare să mă gândesc la o nouă inițiativă pentru a crește șansele ca noii adepți ai dietei să rămână alături de Jenny Craig, să o recomande prietenilor și, în mod ideal, să devină ambasadori ai brandului?

După aproape două luni de Cercetare a Subtextului pe teritoriul Californiei de Sud și în alte zone, reușisem să creionez profilul persoanei obișnuite care ține dieta Jenny Craig. Să-i spunem Caroline. (Jenny Craig pune la dispoziție programe personalizate și pentru bărbați, și pentru adolescenți, diabetici și vârstnici, dar majoritatea clienților Jenny Craig este reprezentată de femei.) Caroline era o mamă cu vârsta cuprinsă între 30 și 45 de ani, căsătorită. Îi plăcea să se uite la concursuri televizate și lăsa televizorul deschis în fundal câtă vreme se ocupa de treburile casei și de responsabilitățile familiale. De asemenea, era destul de superstițioasă. Nu trecea nici măcar o zi fără să citească rubrica de horoscop a ziarului. Intra și pe eBay mai des decât femeia obișnuită și cumpăra mai multe lozuri și bilete la loterie decât majoritatea.

Ce explica acest comportament ritualizat – și, pentru mine, neobișnuit de superstițios – al lui Caroline? În principiu, răspunsul era simplu. Atunci când riscăm, creierele noastre eliberează dopamină, un neurotransmițător care ne inundă simțurile de fiecare dată când anticipăm ceva ce ne va oferi satisfacție, de la mâncare până la alcool și sex. Mie mi s-a părut că citirea horoscopului avea legătură în mare parte cu încercarea de a controla o lume care părea haotică, iar comportamentul superstițios se lega de control în sine, o problemă în viața multora dintre cei care țin diete. Dar ce recompensă ar putea să anticipeze cineva care urmează regimul Jenny Craig? Nu exista cu adevărat una anume. Și Jenny Craig și Weight Watchers le promiteau clienților că, dacă urmau programul, vor slăbi

aproximativ 500 de grame sau un kilogram pe săptămână, dar în acest caz nu părea să fie suficientă o pierdere în greutate de o jumătate de kilogram.

Întrebarea era: ce anume compensau Caroline și toți ceilalți participanți la programul Jenny Craig pe care i-am intervievat? Ce primeau atunci când își consultau horoscopul zilnic, când cumpărau bilete la loterie, sau când licitau pentru haine ori electrocasnice pe eBay? Sau, mai degrabă, ce *nu* primeau?

Conceptul meu pentru o nouă abordare a acestei întrebări s-a format în timpul unui interviu cu o mamă casnică de 52 de ani, în casa ei mochetată din suburbia orașului Carlsbad, California. O chema Jan. Fiica ei în vârstă de 26 de ani locuia într-o suburbie din apropiere, dar când am întrebat despre tânărul îmbrăcat în uniformă militară pe care îl tot vedeam în fotografii, Jan mi-a spus că fiul ei murise pe front. În timp ce ochii i se umpleau de lacrimi, degetele ei au cuprins brățara cu talismane pe care o purta în jurul încheieturii. Am întrebat-o blând dacă exista vreo legătură între pierderea fiului și brățara pe care o avea la mână. Exista. Ornamentul în formă de avion de la brățară nu putea să nu îi amintească de fiul ei, pilot în cadrul Forțelor Aeriene și un mare pasionat de avioane și zbor încă de când era copil. Când am întrebat-o ce s-ar întâmpla dacă ar pierde vreodată brățara, Jen a scuturat din cap. Nu voia să se gândească la asta.

În primul rând, de ce femeile – și chiar bărbații – poartă bijuterii? Cu câțiva ani înainte de a începe să lucrez pentru Jenny Craig, aceasta a fost o întrebare pe care am adresat-o consumatorilor de peste tot din lume, în numele unui brand danez de bijuterii cunoscut drept Trollbeads. Printre răspunsurile pe care le-am primit s-au numărat și: „Bijuteriile îmi îmbunătățesc aspectul fizic – și mă fac să arăt bine". „Oamenii te observă și

îți dorești să te simți remarcată, mai ales atunci când devii mamă." „Sunt un accesoriu de modă foarte important. Când îmi pun la gât un colier sau atunci când port o anumită brățară, acestea îmi schimbă întreaga ținută și, în același timp, întreaga atitudine." „Bijuteriile sunt atemporale – niciodată nu se demodează." „Bijuteriile sunt pur și simplu ceva de care alții sunt atrași în mod automat." Mai presus de orice, se părea că bijuteriile erau un subiect de discuție esențial atunci când două femei încercau să stabilească o conexiune emoțională.

În ciuda numelui deloc melodios, Trollbeads este o companie de bijuterii de mare succes, fiind prezentă în 35 de țări, inclusiv Olanda, Italia, Elveția și China. Brățările, inelele și colierele lucrate manual de Trollbeads au mărimi diferite și sunt făcute din sticlă de Murano, perle de apă dulce, pietre semiprețioase, piele, sticlă și cristale Swarovski. Chiar și așa, atunci când am început munca de consultanță pentru companie, nu eram pe deplin pregătit pentru fanatismul clienților fideli ai Trollbeads. Cei mai mulți erau de vârstă mijlocie, cu un fel de a fi abil, puțin cam dur. În ansamblu, cu toții erau mai degrabă suspicioși, iar câțiva chiar și-au exprimat disconfortul de a-i permite unui cercetător să le intre în case și să le pună întrebări. Mulți mi-au spus că se simțiseră excluși în timpul copilăriei, liceului sau al facultății. Aparent erau silitori și împliniți, dar pe dinăuntru erau superstițioși, compulsivi, vulnerabili și predispuși să ascundă niveluri semnificative de stres. Se părea că Trollbeads le oferea multora dintre ei ocazia de a-și dezvălui latura creativă, interesantă, profund vizuală pe care nu avuseseră ocazia să o exprime confortabil în alte situații sociale și, în același timp, îi ajuta să-și consolideze un sentiment de apartenență la grupul fanilor Trollbeads din întreaga lume.

Mi-am dat seama că Trollbeads însemna cu mult mai mult decât piese aleatorii din argint, aur sau sticlă. Trollbeads erau

distractive. Trollbeads erau personale. Trollbeads erau imprevizibile. Trollbeads erau aproape umane. Un fan olandez al Trollbeads mi-a spus că aloca între opt și zece ore pe săptămână conferințelor telefonice internaționale cu alți fani, inclusiv din Africa de Sud și Asia. O femeie asemăna devotamentul plin de pasiune față de Tollbeads cu propria sa familie, în vremea copilăriei. „De când eram mică, eu și familia mea aveam cu toții un limbaj secret – mișcări ale ochilor, gesturi ale mâinilor, expresii faciale", mi-a spus ea. „Astăzi, am toate acestea cu propriii copii și cu soțul meu, dar și cu alți fani Trollbeads." Mai mult, fiecare mărgică pe care o punea în vânzare compania Trollbeads semnifica ceva ce „doar eu și cealaltă persoană știm". Cea mai mare descoperire: absolut fiecare piesă Trollbeads colecționată de femei era un fel de medalie sau un memento, care semnifica o perioadă sau un eveniment important din viețile lor.

Rămânea întrebarea: ce se afla în spatele acestei obsesii aparte? Cum a început și de ce? Cele mai multe dintre femeile cu care vorbisem erau mame și mi-am dat seama curând că ideea lor fixă pentru Trollbeads începuse în momentul în care copiii adolescenți începuseră să nu le mai lase să intre în camerele lor, excluzându-și astfel mamele și din viețile lor. Aproape toate femeile cu care am vorbit au descris acest moment ca fiind traumatizant, aproape ca o moarte. În fond, își petrecuseră ultimul deceniu și jumătate ocupându-se de nevoile și dorințele copiilor. Fuseseră bucătărese, șoferițe și confidente. În multe cazuri, faptul că deveniseră mame le oferise multora vizibilitate, influență și putere, pentru prima dată în viață. Acum, fără avertisment, cel puțin din punct de vedere psihologic, fuseseră excluse, măcar temporar, din viețile copiilor.

Golul sau dezechilibrul pe care îl tot vedeam? Multe dintre aceste femei nu mai aveau pe cineva care să se bazeze pe ele

sau care să le caute. Deveniseră invizibile, iar asta era cu atât mai dificil pentru cele care recunoșteau că se simțiseră lăsate pe dinafară sau excluse social pe parcursul vieților lor.

În lumea marketingului, „punctul de intrare" se referă la acele momente din viețile noastre - printre ele numărându-se căsătoria, sarcina, prima experiență ca părinte, cumpărarea unei locuințe, plecarea copiilor din casa părintească - în care identitatea noastră fie se confruntă cu o provocare, fie se transformă. În aceste perioade, consumatorii sunt foarte vulnerabili la noi perspective, dar și la noi branduri; pentru clienții Trollbeads, punctul de intrare apărea atunci când copiii lor adolescenți nu-și mai lăsau părinții să le intre în camere.

Nu am putut să nu îmi amintesc de experiența mea cu fanii Trollbeads atunci când Jan, doamna din Carlsbad, California, care ținea regimul Jenny Craig, a atins talismanul în formă de avion de pe brățara ei, în timp ce vorbeam despre răposatul său fiu. Asemenea celor care țineau regimul Jenny Craig, fanii Trollbeads erau și ei dependenți de horoscopul zilnic și mulți băteau în lemn, ca să aibă noroc. De fiecare dată când un client Trollbeads cumpăra o nouă mărgea, aceasta căpăta o semnificație și o anumită însemnătate, din punct de vedere emoțional. De exemplu, o femeie mi-a arătat un talisman Trollbeads despre care mi-a spus că era un dar de la bunica ei trecută în neființă. O altă femeie purta o mărgea din sticlă de Murano pe care o cumpărase pentru a marca absolvirea gimnaziului de către fiica sa.

În consecință, Trollbeads simbolizau multe lucruri. Prin Trollbeads, femeile puteau spune lumii că, în ciuda vârstei sau a înfățișării lor, încă erau interesante și creative. A purta un colier Trollbeads era, de asemenea, o modalitate acceptabilă, din punct de vedere social, de a face publică o pasiune personală. Nimic n-a ilustrat mai bine acest aspect decât gestul unei

nemțoaice care mi-a arătat în timpul interviului nostru talismanul căruia îi spunea „Mărgica Oceanului". Îndrăgostită pe viață de litoral și de apă, mi-a povestit despre o călătorie la plajă pe care o făcuse cu ani în urmă alături de tatăl ei, soțul său și copiii lor. „A fost cea mai frumoasă zi pe care am trăit-o vreodată la plajă. Încă pot să îl văd pe tata ținându-i pe copii de mână, în timp ce adunau scoici și bucățele de sticlă de mare*." Mi-a dat brățara ei Trollbeads. „Absolut fiecare culoare a acelei zile - toate nuanțele de verde și albastru ale oceanului - se află în mărgeluța asta."

Pe scurt, asemenea multor branduri de top, Trollbeads se bazează pe un nivel rațional și pe unul profund emoțional. Interesant este că această dualitate îi trezise interesul chiar și regizorului britanic Alfred Hitchcock. Cei mai mulți și-l amintesc pe Hitchcock drept un povestitor iscusit, dar ceea ce puțini știu este că regizorul își realiza filmele folosind două scenarii separate. Primul, cunoscut ca „Scenariul Albastru", era complet funcțional. În el apăreau toate componentele concrete de pe ecran, inclusiv dialoguri, obiecte de recuzită, unghiuri de filmare și descrieri pentru platouri. Al doilea scenariu, căruia Hitchcock îi spunea „Scenariul Verde", relata în detalii fine curba emoțională sau „pulsul" filmului pe care îl regiza. Hitchcock se baza pe ambele scenarii, dar Scenariul Verde îi amintea cum își dorea ca spectatorii *să se simtă*, respectiv în ce momente, în timp ce urmăreau *Suspiciune*, *Îndoiala* sau *North by Northwest*.

Unele dintre cele mai populare branduri din lume folosesc în mod inconștient Scenariul Albastru și Scenariul Verde. Președintele și directorul executiv al companiei Disney, Bob Iger, și directorul executiv al Apple, Steve Jobs, au purtat la un

* În original *sea glass*, respectiv bucăți de sticlă tocite de apă și de sare, pe care unele persoane le colecționează, inclusiv cu scopul de a realiza bijuterii (n.r.).

moment dat o discuție despre comerț, în timpul căreia Jobs i-a spus lui Iger că există o întrebare pe care comercianții ar trebui să și-o pună întotdeauna: *Dacă un magazin ar putea vorbi, ce le-ar spune oamenilor care îi trec pragul?* E posibil ca magazinele Disney să aibă o structură funcțională, dar, dintr-o perspectivă emoțională, Scenariul Verde al Disney își dorește să creeze cele mai fericite treizeci de minute din viața unui copil. Intrați într-un magazin Apple și veți vedea că arhitectura lui, cu lemn simplu și o selecție aerisită de produse, asemănătoare celei din magazinele de bijuterii, evocă intenționat aspectul unui muzeu de artă contemporană. Ce le „spun" clienților magazinele Whole Foods? Fie că sunt florile proaspete pe care le vedeți când intrați în magazin produsele amplasate pe gheață (multe dintre ele neavând nevoie de refrigerare) sau plăcuțele inscripționate manual, care indică proveniența produselor, magazinele Whole Foods transmit ideea de prospețime, de puritate, de apartenență locală, în același timp felicitându-și discret clienții pentru discernământ și chiar pentru nivelul de educație. Toate acestea m-au ajutat să conturez o strategie pe care am folosit-o și pentru Lowes, construind un scenariu bazat pe emoție, prin invitația lansată fermierilor locali, de a vorbi despre alimentele proaspete pe care le produc, și bucătarilor, de a le oferi clienților cele mai noi rețete.

Ceea ce am făcut pentru Trollbeads mi-a dat o parte dintr-o soluție care ar putea consolida loialitatea față de brand a celor care urmau regimul Jenny Craig. O altă piesă din puzzle a venit din munca pe care o făcusem în Dubai, Oman, Beirut și Bahrain, experiență care îmi confirmase observațiile referitoare la importanța mărgelelor, sau a „tangibilelor"*, așa cum sunt

* În original, *palpables* (n.t.).

cunoscute în jargonul industriei. Angajatorul meu era VOX, unul dintre cele mai mari lanțuri de cinematografe din Orientul Mijlociu, și fusesem contactat pentru a ajuta la refacerea designului din cinematografele lor.

Locuitorii Orientului Mijlociu merg la film la fel de frecvent ca indienii, adică și de trei sau patru ori pe săptămână. În mod normal, toată familia merge în grup și, înainte de a-și lua în primire cele cinci sau șase locuri din sală, comandă cantități semnificative de mâncare nesănătoasă – veți găsi exact aceleași gustări la cinematografele de peste tot din lume, inclusiv hotdogi, hamburgeri, cartofi prăjiți, iar în Orientul Mijlociu veți găsi popcorn cu cinci arome diferite. (Spectatorilor li se oferă trei categorii de locuri, cu prețuri progresive.) De fapt, cinematografele din Orientul Mijlociu seamănă bine cu avioanele, ceea ce mi-a amintit că cei care merg cu regularitate la film fac asta nu doar ca să vadă o nouă producție cinematografică, ci și ca să evadeze pentru o vreme din viețile și identitățile lor reale. Nici climatul nu poate fi subestimat. Pe lângă malluri, filmele reprezintă una dintre puținele metode de refugiu din calea temperaturilor cotidiene de aproape 40 de grade.

Occidentalii care nu au călătorit niciodată în străinătate nu își dau seama de măsura în care filmele și actorii americani, alături de simbolurile vizuale specifice Hollywoodului, domină cinematografele și piețele de peste hotare. În încercarea de a imprima decorului cinematografelor un aer elegant și strălucitor și pentru a-i însoți pe clienții acestora într-o călătorie „de vis", am accentuat în fața celor din management nevoia de a avea cordoane groase din catifea și cortine purpurii, grele. Știam din etapa de Subtextare că locuitorii Orientului Mijlociu care frecventau cinematografele își doreau să se simtă speciali, mulți locuind în țări bogate în petrol, în care se întâlnesc mereu cu simboluri epatante ale bogăției. Mulți dintre cei

care merg periodic la film sunt indieni, pakistanezi și filipinezi, cei care formează forța de muncă emigrantă din regiune și ale căror zile lungi de lucru sunt la ani-lumină de o asemenea opulență.

Eram atât de preocupat de aspectul cinematografelor – *Cât de groase ar trebui să fie cordoanele de catifea? Ar trebui să fie mov sau purpurii? Silueta decupată după conturul lui Sean Connery, Cary Grant sau Bette Davis ar trebui să fie amplasată aici sau acolo?* – încât mi-a luat o vreme până să observ că șapte din zece clienți ai cinematografelor aveau asupra lor câte un șirag de mărgele*. Șiragurile aveau între zece și cincisprezece mărgele, și, în timp ce familiile intrau și ieșeau din cinematografe, atât bărbații, cât și femeile le treceau printre degete și le prefirau. Număratul mărgelelor era constant, dar se accelera atunci când clienții cinematografelor intrau în hol, pentru a cumpăra mâncare sau băuturi.

Ce semnificație aveau mărgelele? Erau un simbol pentru sistemul nervos de ansamblu al regiunii, o anxietate locală exprimată prin intermediul „tangibilelor" lor sau însemnau altceva? În următoarele două săptămâni am analizat ce se întâmpla când spectatorii din Orientul Mijlociu își cumpărau sucuri, gustări sau făceau alte compromisuri nesănătoase. Părea să existe o corelație aproape directă între prefirarea mărgelelor și consumul de popcorn, hotdogi, hamburgeri și dulciuri. Cu cât mâncarea era mai proastă din punct de vedere nutrițional sau caloric, cu atât mărgelele erau mai abitir numărate și prefirate. Când clienții cinematografelor comandau, mâncau sau beau chestii mai sănătoase, cum ar fi apa sau fructele, număratul nu se oprea, dar îi scădea ritmul. Mărgelele, cel puțin în Orientul Mijlociu, păreau să fie un depozit al

* Autorul se referă, probabil, la șiragurile de mătănii (n.r.).

autocenzurii; nu un simbol pentru o amintire, așa cum era în cazul Trollbeads, ci unul al dojenii blânde.

Cum ar fi dacă s-ar putea combina aceste două idei într-una singură, pentru Jenny Craig?

Pe parcursul carierei mele în domeniul brandingului am ajuns să îmi dau seama că atât bărbații, cât și femeile au două vârste: una cronologică și una emoțională, pe care o simt înăuntrul lor. (Voi explora mai în detaliu acest subiect într-un capitol ulterior.) În general, bărbații ascund în sertare dovezile existenței sinelui mai tânăr sau le îngroapă în fișiere online, în timp ce femeile sunt mai puțin jenate de expunerea publică a variantelor lor mai tinere și le exprimă în mod direct prin bijuterii, jucării de pluș și colecții. Corpul femeilor este mai expus, are mai multe oportunități și o mai mare permisiune de a fi arătat decât are cel al bărbaților. Ultimii centimetri pătrați de spațiu util nefolosit din corpul unei femei se găsesc în interiorul pantofilor, motiv pentru care mă intrigă de multă vreme pantofii Christian Louboutin, cu emblematica lor talpă roșie. Tocurile Louboutin nu sunt numai o formă de afișare a senzualității, curajului, rebeliunii și a situației financiare (sau a tuturor acestora), ci sunt, în același timp, și o formă tacită de salut și recunoaștere în fața celorlalți membri ai tribului Louboutin.

Dacă misiunea mea era să îi fidelizez pe cei care urmau dieta Jenny Craig și să îi recrutez ca reprezentanți neoficiali ai brandului, atunci nu era suficient să creez un nou slogan sau să ofer gratuit accesorii care să monitorizeze activitatea fizică. Învățasem că americanii mergeau pe jos mai puțin decât orice altă națiune industrializată din lume, indigenul Statelor Unite făcând în medie 5 117 de pași în fiecare zi, comparativ cu cei 9 695 parcurși de australieni, 7 168 parcurși de japonezi și 9 650

parcurși de elvețieni.[10] Într-o cultură dependentă de mașini nu era suficientă încurajarea mersului pe jos. Trebuia să mă gândesc la ceva tangibil și vizibil, iar soluția la care am ajuns au fost mărgelele Jenny Craig.

Comunitatea globală a fanilor Trollbeads mă învățase ceva important: mărgelele le dau multor femei o identitate pe care o pierduseră recent și în același timp au rolul de a dovedi calitatea de membru într-un trib sau într-o comunitate. La nivel de companie, Jenny Craig devenise atât de mare și de dificil de gestionat, încât risca să își piardă sentimentul de comunitate și apartenență – adică Scenariul Verde.

Conceptul era acesta: cum ar fi ca acei consilieri special instruiți de Jenny Craig să le ofere gratuit celor care țineau dietă propriile brățări cu talismane? Nu era nevoie ca brățara să fie scumpă, dar nici ieftină sau meschină. Fiecare mărgea de pe noua noastră brățară cu talismane Jenny Craig trebuia să fie un simbol al experienței, al succesului, al speranței și, în unele cazuri, al regresului. Din Analiza Detaliată aflasem că mulți dintre adepții dietei Jenny Craig care luaseră puțin în greutate aveau rezerve în a-i suna pe consultanții companiei, așa că, știind asta, am inventat mărgica numită „Ieși-din-Închisoare"*. Dacă un adept Jenny Craig se îngrășa, consilierul lui era acum instruit să îi ofere un talisman Ieși-din-Închisoare, ca și cum i-ar spune *Nu-i nimic, mai greșim*. Mărgica era o insignă, o promisiune și un angajament pentru a rămâne în program. Mai mult, avea potențialul de a-i face să plângă pe cei care țineau regim.

O specialistă în slăbit de la Yale mi-a spus cândva că unul dintre scopurile ei era să îi facă pe oameni să izbucnească în plâns. Acesta nu este un lucru pe deplin rău. Atunci când

* În original, *Get-Out-of-Jail*, referință la cartonașul cu acest nume din jocul Monopoly (n.t.).

oamenii plâng, în mintea lor se creează un „reper" - această clipă reprezintă un moment sau o experiență pe care nu o vor uita curând. Ea mi-a subliniat și faptul că lacrimile preced procesul de transformare. În condițiile în care telefoanele și laptopurile noastre sunt veșnic deschise, conceptul de *transformare* - de a ne găsi pe noi înșine într-o stare emoțională diferită de viețile noastre emoționale cotidiene - dispare. Transformarea este esențială în momentul în care bărbații și femeile se gândesc să slăbească, motiv pentru care, atunci când specialista își face clienții să plângă, aceștia devin mai pregătiți să își ducă până la capăt programele de dietă. Acest moment poate veni pe fondul frustrărilor față de pierderile de greutate sau în momentul „centurii de siguranță". (Mulți dintre potențialii adepți ai dietelor se înscriu într-un program de regim în ziua în care se confruntă cu markerul somatic negativ al imposibilității de a-și prinde centura de siguranță din mașină.)

Mai devreme scriam că, în timp ce îmi desfășuram munca de consultanță pentru Lowes, am preluat obiceiul asiatic de a oferi clienților un obiect cu semnificație. La Jenny Craig am reciclat această tehnică. Atunci când un consultant îi oferea unui client la regim o brățară cu talismane, noua regulă de la nivelul întregii companii era să o ofere folosind ambele mâini. Din nou, ideea din spatele gestului de a înmâna ceva cuiva cu ambele mâini transmite sentimentul că darul este oferit din inima și sufletul acelei persoane, că reprezintă un pact sau un schimb între doi oameni. Intenția mea era să creez între clienți și Jenny Craig cea mai puternică relație posibilă, din punct de vedere psihologic și emoțional, fiecare mărgică reflectând nu doar pierderile și câștigurile, regresele și succesele, dar și amintirile.

Pe parcursul următoarelor câteva luni, teste-pilot - odată cu lansări mai mici, progresive, pe teritoriul Statelor Unite - au

semnalat o creștere semnificativă a numărului de clienți rămași în program la Jenny Craig. Conceptul de brățară cu talismane a înjumătățit, la propriu, procentul de abandon sau, așa cum mi-a spus unul dintre directorii americani, „a fost ca și cum s-ar fi dublat numărul de clienți care s-au înscris în program de la bun început". Urmând îndeaproape valoarea cotei de piață a Weight Watchers[11] și concurând cu programe noi ca Nutrisystem și Zone, la doar trei ani după ce Jenny Craig și-a lansat noul program cu mărgele, compania a fost votată de un grup independent de medici și reprezentanți ai autorităților de stat drept cel mai bun program de dietă. Acest lucru a reprezentat, dacă nu altceva, măcar giuvaerul din coroana companiei – sau poate ar trebui să spun de la încheietura ei.

5 | Cum au reușit caii, gulerele cămășilor și credința să revigoreze o bere braziliană cu probleme

Cândva, în timp ce lucram pentru o companie locală de telecomunicații din Medellín, Columbia, am aflat că unul dintre cele mai sărace cartiere ale orașului, Comuna Trece, găzduia cea mai mare scară rulantă din lume, înaltă cât o clădire cu douăsprezece etaje. Scara fusese deschisă pentru public în 2011, ca parte a unei inițiative de a conecta cartierele de la periferie cu centrul orașului. Deși călătoresc mult, aproape niciodată nu am timp să vizitez atracțiile turistice – colecționez impresiile oamenilor, nu monumente istorice –, însă scara rulantă din Medellín suna prea bine ca s-o ratez, iar directoarea companiei de telecomunicații a fost de acord să mă însoțească.

Douăzeci de minute mai târziu ne aflam pe bancheta din spate a unui taxi, în drum spre Comuna Trece, când, fără niciun avertisment, șoferul a tras pe dreapta. Temându-se pentru propria siguranță – Comuna Trece era cunoscută pentru infracțiuni minore și acte de violență comise de bande de cartier –, se răzgândise. Împreună cu directoarea, am făcut semn altui taxi. Nici acest șofer nu a fost interesat să ne ducă în Comuna Trece. Cred că ne-am urcat și am coborât din cinci sau șase taxiuri până să ajungem, în cele din urmă, la destinația finală.

Tăind mahalaua în două, scara rulantă din Medellín era modernă, realizată cu mult stil și foarte curată, cu un acoperiș roșu, șerpuitor, care acoperea cele 357 de trepte, etajele și platformele. O echipă de localnici din zonă, îmbrăcați în tricouri roșii, forfotea la baza scărilor, răspunzând la întrebări și

asigurându-se că nimeni nu fura scările „magice" care păreau să dispară în pământ, așa cum se întâmplă, aparent, cu toate scările rulante. Împreună cu directoarea, am stat acolo o jumătate de oră, până am reușit să găsim un taxi care să ne ducă înapoi în centrul orașului Medellín. Mai târziu mi-a spus că, spre surprinderea colegilor ei, se gândea să își cumpere o casă în zonă.

De-a lungul timpului, oamenii m-au tot întrebat dacă nu mă simt în pericol atunci când vizitez țări necunoscute. Răspunsul meu este întotdeauna același: ziua în care voi începe să mă tem va fi ziua în care voi renunța la muncă. Când capitulezi în fața neliniștii, îngrijorării sau agitației, pui efectiv un filtru peste simțurile tale și nu mai ești capabil să vezi ceea ce se află în fața ta. Și totuși de ce nu aș fi urmat exemplul atâtor taximetriști cu experiență care, se presupune, cunosc zonele orașului lor mai bine decât mine? Răspunsul meu este că există deseori o „aură de frică" ce înconjoară un oraș sau o țară, din cauza unor evenimente din trecut – în acest caz, anii 1980, perioadă în care Medellín era sinonim cu violența și cartelurile de droguri –, iar această frică îi afectează și pe locuitori. Am trăit o experiență foarte asemănătoare cu ani în urmă, pe când mă pregăteam să vizitez Nigeria. Am fost avertizat cu privire la atacurile teroriste spontane, la penele de curent, la corupția generalizată și multe altele. Nu m-am întâlnit cu niciunul dintre aceste lucruri, ba chiar se întâmplă ca Nigeria să fi rămas încă unul dintre locurile pe care îmi place să le vizitez.

Asta nu înseamnă că, de-a lungul timpului, nu a fost cât pe ce s-o pățesc. Odată aproape am fost răpit în Venezuela. Îmi susținusem discursul la un eveniment din Caracas și taxiul meu abia oprise în fața aeroportului, când am fost întâmpinat de doi bărbați care mi-au spus pe nume. Unul dintre ei mi-a explicat că veniseră să se asigure că ajung la timp la poarta de îmbarcare.

Nu i-am crezut nicio clipă și, în același timp, aveam și senzația sâcâitoare că ceva nu este în ordine. Mi-a venit repede ideea să le spun că schimbasem zborul și era limpede că nu-i anunțase nimeni de această schimbare de ultim moment. S-ar supăra dacă mi-ar supraveghea valiza cât trăgeam repede o fugă până la baie?

Cine își lasă bagajul pe mâna unor străini, dacă nu intenționează să se întoarcă după el? Mi-am luat geanta mai mică pentru laptop – le-am spus celor doi că aveam în ea periuța de dinți – m-am îndreptat către toaleta bărbaților și, odată ce am ajuns înăuntru, m-am uitat în spate. Cei doi păreau să fie agitați și neliniștiți. Acum eram sigur că ceva nu este în regulă, așa că am ieșit din baie câteva secunde mai târziu, pe o ușă lăturalnică. Fiindcă mă pierduseră din vedere, cei doi se tot uitau încolo și încoace. Păreau panicați. În următoarele cincisprezece minute am făcut tot ce mi-a stat în putință pentru a evita să fiu văzut. M-am furișat prin câteva zone de așteptare. M-am ascuns după chioșcuri. La un moment dat, am zărit o mașină neagră care pleca. Nu i-am mai văzut niciodată pe acei bărbați și nici valiza nu am mai văzut-o.

Teama îi urmărește adesea pe turiștii care vizitează Brazilia prima dată. Cele mai multe site-uri și ghiduri menționează aceleași avertismente: Nu vă luați nimic cu voi, pe plajă. Evitați să purtați bijuterii sau ceasuri scumpe. Asigurați-vă că vă lăsați telefonul mobil și portofelul în camera de hotel, preferabil într-un seif încuiat. Un prieten mi-a spus că, atunci când le-a mărturisit unor amici că își planifica prima călătorie în Brazilia, doi dintre ei l-au atenționat – glumind, sau poate nu – că Brazilia este celebră pentru industria sa de trafic de organe și că pe net se găsesc nenumărate povești despre turiști care își pierd cunoștința, iar când își revin descoperă că le lipsește un rinichi. Asemenea multor povești despre Brazilia, și aceasta este o legendă urbană.

Totuși am descoperit că aura de frică a Braziliei îi afectase și pe unii dintre colegii mei brazilieni. În timpul unei călătorii în Salvador, în nordul Braziliei, acolo unde susțineam interviuri pentru Brasil Kirin, gazda mea mi-a pus la dispoziție nu doar un translator, ci și un șofer și un bodyguard de aproape doi metri și 113 kilograme. Iar în unele zone din Salvador chiar și bodyguardul se codea să intre în anumite favele. Într-o altă zi am oprit, pe o ploaie torențială, în fața unei școli primare aglomerate și am văzut că asistentul meu tremura, la propriu. I-am sugerat să facem împreună o scurtă plimbare, ca să-mi arate ce „simboluri ale fricii" depistează în cartier. Și așa am și făcut. Nu existau grilaje care să acopere ferestrele; nu existau lacăte la uși. Localicii stăteau afară, zâmbind, vorbind și făcându-și vânt cu evantaiele. Asistentul meu a recunoscut, în cele din urmă, că nu reușise să găsească în acest cartier niciun indiciu clar, evident, care să inducă teama și începând din acel moment m-a însoțit peste tot.

Kirin este o companie japoneză producătoare de băuturi, cunoscută pentru berea și răcoritoarele pe care le fabrică. Brasil Kirin, partenerul din Brazilia, are un portofoliu bogat de mărci locale, inclusiv Devassa, care înseamnă „libertin" sau „obraznic", o bere blondă tropicală, creată de localnici în 2001, în Leblon, cel mai bogat, cosmopolit și dorit cartier din Rio de Janeiro. De atunci până azi, logoul Devassa este reprezentat de o femeie albă ca alabastrul, îmbrăcată sumar și așezată în genunchi, cu ambele mâini la ceafă.

Problema? Undeva, pe parcurs, Devassa își pierduse identitatea. Cândva băutură premium, acum nu mai rămăsese decât un brand oarecare de supermarket, cu nimic diferit de altele. Misiunea mea: să îi redau mărcii Devassa statutul de produs de lux, prin crearea unui brand „aspirațional", adică o bere cu un preț mai mare, pe care consumatorii să o asocieze cu un stil de

viață dezirabil, ba chiar dificil de atins. Într-o țară ca Brazilia, unde clasele sociale sunt strict delimitate și unde aparențele au o însemnătate foarte mare, aceasta era o problemă complexă care cerea, în cele din urmă, o soluție complexă.

Dintre toate țările pe care le-am vizitat, Brazilia este cea a cărei imagine și poleială se află în cel mai mare contrast cu viața de zi cu zi. Se spune despre Brazilia că este țara cu cele mai frumoase femei, cei mai arătoși bărbați, cea mai seducătoare muzică, cei mai senzuali dansatori și cea mai lascivă viață de noapte. Însă, cu excepția anumitor zone din Rio de Janeiro, în cele două luni pe care le-am petrecut în Brazilia am descoperit puține licăriri de huzur sau extravaganță. Brazilia este o țară sentimentală, inimoasă și ospitalieră, care, spre ghinionul ei, este dominată de corupția la nivel înalt din aparatul guvernamental, de o infrastructură suprasolicitată, de un sistem educațional slab finanțat și de discrepanțe uriașe între bogați și săraci. În același timp, comparativ cu țările din nordul Europei, eficiente și foarte dezvoltate, Brazilia este gregară, emoțională și fără ascunzișuri. Un bine-cunoscut muzician, care a crescut în Rio înainte de a se muta în Los Angeles, mi-a sintetizat experiența de a fi trăit și în America, și în Brazilia. „Statele Unite sunt un loc minunat în care să locuiești", a spus el, „dar mă simt îngrozitor de fiecare dată când sunt acolo." A făcut o pauză. „Brazilia este un loc îngrozitor în care să locuiești, dar mă simt minunat de fiecare dată când sunt acolo."

Brazilia se laudă cu o populație de aproximativ 200 de milioane de locuitori - o varietate de rase, culturi și etnii, răsfirate pe teritoriul a cinci regiuni și 26 de state. În unele părți ale Braziliei, localnicii intră în contact prima dată cu formele tipărite de media; în altele, localnicii abia și-au cumpărat primele televizoare; însă în orașe ca Rio de Janeiro și São Paolo,

generațiile mai tinere sunt la fel de sofisticate și conectate ca și contemporanii lor din celelalte părți ale lumii. Însă un fapt și mai relevant pentru activitatea pe care o desfășuram pentru Brasil Kirin era divizarea țării în cinci clase sociale stabilite de guvern, bazată fiecare exclusiv pe venitul brut lunar al gospodăriei. Aceste clase sunt: A (Foarte bogați), B (Bogați), C (Clasa de mijloc), D (Clasa de mijloc inferioară) și E, sinonim pentru sărăcie și analfabetism.

Cetățenii brazilieni se nasc într-o anumită clasă și, cu unele excepții, aparatul de stat se asigură că vor rămâne în acea clasă, în viitorul previzibil. Odată ce brazilienii sunt etichetați drept C sau D, devine aproape imposibil pentru ei să își îmbunătățească viitorul economic sau statutul social. Calificativul C sau D simbolizează și gradul de educație obținut de un individ. Membrii claselor A și B, de exemplu, vor fi absolvit de regulă o formă de învățământ superior, în timp ce membrii clasei D nu au absolvit liceul, iar clasa E este, în esență, neșcolarizată. Clasa economică a unui brazilian determină și locul în care vor merge la școală copiii săi și tipul de muncă pe care aceștia vor ajunge să o facă. Clasa A este formată în general din afaceriști, bancheri și personal înalt calificat, în timp ce clasa C, în care intră profesorii, asistentele medicale și mecanicii, este alcătuită din furnizorii de servicii pentru cei din clasele A și B. Mai puțin formal, apartenența la clasă din Brazilia dictează și ce mănâncă și beau localnicii, locurile din care își fac cumpărăturile și categoriile de baruri și restaurante pe care le frecventează. Pe scurt, fiecare clasă socială din Brazilia aduce cu sine o gamă nescrisă de gusturi și dorințe „permise", de la haine până la muzică sau mâncare.

„Pentru sociologi este un lucru obișnuit să audă că unde trăiește interlocutorul lor nu exsită clase sociale", scria în 1965 Leonard Reismann, autorul cărții *Class in American Society*.

„«În orașul nostru nu există clase sociale» este aproape invariabil prima remarcă înregistrată de cercetător... Odată făcută și depășită această afirmație, diviziunea claselor din oraș poate fi înregistrată cu ceea ce pare a fi un uimitor nivel de consens între bunii cetățeni ai comunității."[1] Brazilia nu reprezintă o excepție de la acest adevăr etnografic. Cei mai mulți dintre brazilieni vor nega că observă vreun fel de stratificare, dar, după câteva beri, cei mai mulți vor recunoaște că își pot da seama care este clasa socială în care se încadrează ceilalți în funcție de aspectul danturii, de haine, pantofi și - nu în cele din urmă, mai ales la femei - de păr și trăsăturile feței.

Brazilianca obișnuită este scundă și ușor plinuță, cu ten oacheș și păr creț sau ondulat, sabotat de nivelul ridicat de umiditate din țară. Este posibil să aibă sau nu rădăcini africane, având în vedere faptul că, în afara Nigeriei, Brazilia este astăzi locul cu cel mai mare procent de cetățeni de origine africană (în era comerțului cu sclavi, Brazilia a fost destinația a cinci milioane de africani trimiși în sclavie).[2] Cu cât o femeie are părul mai drept, cu atât mai mult este percepută a face parte dintr-o clasă superioară, ceea ce explică uriașa popularitate, în Brazilia, a plăcilor pentru îndreptat părul. (Un director de la Procter&Gamble mi-a spus cândva că, în America de Sud, fetele și tinerele petrec până la cincisprezece minute pentru a-și descâlci părul.) Asta ar putea explica și de ce, alături de Columbia și Venezuela, Brazilia a depășit Statele Unite în calitate de capitală mondială a operațiilor estetice. Așa cum anunța *Guardian* în 2014, „având mai puțin de 3% din populația mondială, Brazilia însumează 12,9% dintre operațiile făcute [în 2013]. Acestea includ 515 776 de sâni remodelați, 380 155 de chipuri retușate, 129 601 liposucții abdominale, 13 683 de vagine reconstruite, 219 de penisuri mărite și 63 925 de fese ajustate".[3] De regulă, brazilienii nu au nicio reținere să recurgă la

atâtea operații estetice; chirurgia plastică arată lumii că lor le pasă de felul în care arată.

Curând am ajuns să înțeleg dedesubturile ierarhiei sociale naționale. Identitatea națională a Braziliei se învârte în jurul a trei lucruri: fotbal, bere și plajă. Fotbalul este o pasiune în multe țări, mai ales în Anglia, dar, la un moment dat, cei mai mulți dintre băieții britanici renunță la visul din copilărie de a deveni sportivi de talie mondială. Când i-am întrebat pe adolescenții brazilieni ce visuri au pentru viitor, nouă din zece mi-au răspuns că visează să devină jucători de fotbal. Pentru ei, imaginea celor mai mari vedete ale țării - Pelé, Garrincha, Ronaldinho, Kaká, Zico, Socrates și alții - era vie și puternică. Totuși, într-o țară de mărimea Braziliei, șansele de succes în domeniul sportiv sunt mici, motiv pentru care, la un moment dat, visurile sunt înlocuite cu asprimea și greutățile vieții cotidiene.

Un factor favorizant este sistemul educațional epuizat al Braziliei. Sunt atât de mulți copii de instruit, încât în școlile primare și în gimnazii se întâmplă ca jumătate dintre școlari să vină la cursuri dimineața, iar ceilalți după-amiaza. Pentru oricine altcineva, cu excepția claselor bine plasate financiar, în Brazilia nu există nicio modalitate organizată de a face progrese - nu există programe de tip after-school, mentorat ori cluburi. Comparați această situație cu cea din Statele Unite, de exemplu, unde mulți dintre părinți se tem atât de mult că puștii lor nu vor intra la facultatea potrivită, încât programează lecții, angajează preparatori pentru testările naționale și aranjează lecții de muzică, dans, karate și limbi străine. Copiilor americani din clasa de mijloc le-au rămas puține ore pe zi care să nu fi fost deja planificate, în timp ce pentru mulți dintre copiii brazilieni viața însăși este o improvizație continuă.

De asemenea, în contrast cu Statele Unite sau Anglia, puțini brazilieni s-ar gândi să facă un „salt de clasă", posibil prin

revenirea la școală, prin continuarea studiilor, pentru o diplomă mai bună, sau prin căutarea unui job mai bun. În Brazilia, migrația dintre clase se bazează exclusiv pe consum, aspect fizic și branduri, ceea ce are nefericitul efect de a epuiza conturile bancare ale oamenilor, fără vreun plan pentru a le umple la loc. Chiar și brazilienii săraci își cheltuie banii pe simboluri ale statutului. Așa cum consemna despre Brazilia un articol din 2015, din *New York Times*, „multe dintre locuințe au televizoare cu ecran plat, dar nu sunt branșate la sistemul public de canalizare. Mulți spun că aceste 40 de milioane de oameni, ale căror standarde de viață au crescut, nu sunt o nouă clasă de mijloc, ci doar «oameni săraci, cu bani»".[4] Brazilia este singura țară din lume în care există game întregi de produse care să-i ajute pe consumatori să se integreze exact în clasa de deasupra lor.

Deși Devassa își propunea să țintească toate clasele, era clar că grupul demografic preferat de brand era clasa B. Pentru a celebra originile brandului, eu îmi doream și să relansez Devassa în Rio de Janeiro, orașul de coastă care dă, în general, tonul tendințelor și modelor în întreaga Brazilie. Dar spre ce ar trebui să aspire brazilienii? Întrebarea era cunoscută și mă dusese, în timp, din Hong Kong în Italia... și înapoi în Brazilia.

Înainte de a explora aspirațiile, haideți să ne întrebăm dacă este posibil să identificăm diferențele de gust dintre câteva beri sau, apropo, dintre câteva mărci de apă. La nivel mondial există mii de mărci de apă îmbuteliată – un restaurant din Los Angeles chiar a angajat un degustător de apă[5] –, dar dacă v-aș lega la ochi, ați putea cu adevărat să descrieți gustul unei ape îmbuteliate în comparație cu alta, și chiar să vorbiți serios? Un număr similar de mărci de bere umple rafturile celor mai multe supermarketuri și magazine care comercializează băuturi alcoolice. De fiecare dată când am supus consumatorii unor teste pe

nevăzute, mulți au spus că pot sesiza diferențe subtile între mărcile de bere. Dar adevărul este că, în 99% din cazuri, atunci când susțin că simt gustul de Heineken, Molson sau Corona, este vorba, de fapt, despre o cu totul altă marcă. Așadar, ce stă în spatele preferințelor noastre pentru o bere sau alta?

Mai mult decât în cazul altor băuturi, berea și emoțiile nu pot fi separate în Brazilia. Aproape de fiecare dată când brazilienii se întâlnesc cu prietenii sau cu familia, berea este în mijlocul evenimentelor. În mod ironic, peste tot în lume - inclusiv în Brazilia - multor consumatori nici nu le place gustul berii. Mulți mi-au spus că, atunci când au gustat-o prima dată, de obicei în tinerețe, gustul neplăcut a fost depășit de semnificația simbolică a berii, ca emblemă a vieții adulte. Astfel, berea este asemenea cafelei. Multora dintre noi ne place mirosul boabelor de cafea și al cafelei proaspăt făcute - dar îi place cuiva *gustul* propriu-zis al cafelei? Se pare că în cazul ambelor băuturi integrăm în amintirile noastre primul moment în care le-am gustat, alături de metamorfoza simbolică pe care am trăit-o când am făcut trecerea dinspre copilărie spre maturitate. Amintirea acestui moment se păstrează pe tot parcursul vieții, cântărind mai mult decât gustul berii și al cafelei, păcălindu-ne să credem că ceea ce bem are gust bun chiar și atunci când nu e așa.

Având în vedere că mă aflam în Brazilia, pentru a ajuta la transformarea Devassa, am început să îmi petrec serile în baruri, observând diversele ritualuri locale asociate consumului de bere. După câteva zile devenise evident felul în care băutorii de bere din Brazilia transmiteau semnale discrete despre clasa căreia îi aparțineau, în funcție de felul în care își așezau sticlele pe masă. Dacă beau o bere premium, o așezau astfel încât eticheta să poată fi văzută și de ceilalți din încăpere. Dacă berea era mai puțin scumpă, eticheta era poziționată spre

interior. Știam că, pentru mulți brazilieni, una dintre aspirațiile esențiale în relația cu această băutură era să poată comanda suficient din berea „potrivită" - de exemplu, Heineken. Un brazilian de 22 de ani chiar mi-a spus: „Eu și prietenii mei strângem bani ca să putem cumpăra la bar o frapieră plină cu sticle de Heineken. Chestia asta ne face să ne simțim ca niște regi - până când luăm autobuzul spre casă".

Un alt fenomen pe care l-am observat era preocuparea brazilienilor pentru temperatura băuturii. În baruri și în magazinele de cartier, fiecare frigider avea un afișaj care arăta temperatura curentă din interior. De multe ori, aceasta era destul de scăzută - o valoare de -4 grade Celsius era ceva obișnuit -, însemnând că berea era practic înghețată. La fel cum se întâmplă în multe părți ale lumii, inclusiv în America, și brazilienii preferă ca berea să fie imposibil de rece. Temperaturile glaciale ucid de regulă aroma, oricât de slabă, pe care ar fi avut-o băutura de la bun început, ceea ce arată - și în cazul Braziliei, și în cel al Statelor Unite - că cetățenii din ambele țări au o aversiune față de aromele puternic amărui.

Berea, desigur, era și un incomparabil instrument de relaționare cu ceilalți. Oamenii o consumă aproape exclusiv în contexte sociale, înconjurați de grupuri mari de prieteni. La fel ca orice tip de alcool, berea juca rolul unui instrument de transformare, dizolvând granițele emoționale. Dar cum rămânea cu granițele de clasă?

Potrivit Subtextării mele, știam că, dacă o braziliancă își dorea să realizeze un „salt de clasă", ceea ce făcea aproape întotdeauna era să intre pe internet pentru a analiza și cerceta clasa pe care o alesese, atât la nivel emoțional, cât și la nivel material. Bazându-se pe cercetarea ei, putea începe să vorbească altfel. Poate se gândea să își îndrepte părul sau să asculte un nou gen de muzică, iar în unele cazuri, să se convingă pe sine

să adopte un nou stil, o nouă modă, despre care știa că ar fi fost preferate de clasele superioare. Am surprins o mulțime de brazilience vizitând anumite site-uri de parcă ar fi fost muzee de visuri, imaginându-și stilul de viață și brandurile la care aveau acces cei din clasele A și B. În schimb, aceste branduri devin bilete de intrare, aproape legitimații de membru către următoarea treaptă socială.

Mai devreme am scris că percepția noastră asupra lumii este de cele mai multe ori locală, concentrându-se aproape exclusiv asupra nouă înșine, asupra cartierelor noastre, a tradițiilor și a credințelor noastre. Dar cine ne influențează să cumpărăm un anumit produs, cine ne ajută să ne formăm o opinie și cine ne expune la un anumit brand pe care îl folosim noi înșine mai târziu - un ceas de mână, un gen muzical, o cremă hidratantă pentru față, un soi de vin? Nu este ceva la care să ne gândim prea des, dar atunci când le pun oamenilor această întrebare, online și offline, răspunsul este invariabil: *vedetele.*

Este fascinant să urmărim cum a evoluat conceptul de celebritate, începând cu anii 1960, când Giorgio Armani a avut prima dată ideea de a oferi gratuit haine unor vedete, legând astfel îmbrăcămintea de ideea de aspirație și lux. Cu un deceniu mai devreme, în anii 1950, existau probabil 10-12 vedete „adevărate", dar până în anii 1990 lista crescuse la sute de oameni, inclusiv cu celebrități din rândul directorilor executivi, bucătarilor, stiliștilor, organizatorilor de evenimente și al reporterilor. Astăzi, lista include categorii de „subvedete", inclusiv celebrități din emisiuni de tip *reality-show* sau personalități de pe YouTube. Un sondaj din 2015, realizat pentru *Variety* pe un eșantion de 1 500 de tineri cu vârste cuprinse între 13 și 18 ani, de strategul de brand Jeetendr Sehdev, a arătat

că vedetele de pe YouTube „obțineau semnificativ mai multe puncte decât celebrităților tradiționale, pentru o serie de caracteristici considerate a fi cel mai bine corelate cu influențarea achizițiilor în rândul adolescenților... Personalitățile de pe YouTube erau percepute ca fiind mai antrenante, mai grozave și mai apropiate de ei decât vedetele de masă".[6]

Lăsând la o parte celebrităților, cine ne influențează în contextul existențelor noastre? Ar trebui să ne amintim că fiecare cultură are propriile subiecte de conversație, de la sine înțelese, o listă tipică de teme, de la vreme la sporturi și mâncare. În general, despre ce vorbesc două persoane, atunci când se întâlnesc prima dată? Care este primul lucru pe care îl spune clientului său un chelner din Rusia, din Anglia, din America, din Franța, din Muntenegru? Cum își întâmpină pasagerii șoferii de taxi din întreaga lume și despre ce vorbesc în timpul cursei? Ce-și spun vecinii atunci când se întâlnesc în holul blocului sau pe trotuar și ce spun mamele atunci când se întâlnesc cu alte mame, în parc?

Pentru că am fost în locuințele oamenilor peste tot în lume, am observat că tindem să „citim din" câte un scenariu conversațional care rareori se schimbă de la săptămână la săptămână. În funcție de țara în care mă aflu, acest scenariu are propriile nuanțe locale, dar în general arată cam așa: doi oameni se salută; spun ceva despre vreme; își oferă unul altuia ceva de băut sau de mâncare; fac schimb de complimente despre hainele pe care le poartă. Dar atunci când ne abatem de la acest scenariu ce anume ne face să ne îndepărtăm? Răspunsul, așa cum am aflat în timpul realizării unui experiment informal de o lună, îl reprezintă obiectele din jurul nostru.

Odată, pe când lucram pe post de consultant pentru divizia de cafea instant a Nescafé, mi-am dat seama, împreună cu echipa din conducere, că multe dintre bucătăriile contemporane

deveniseră atât de lustruite și minimaliste, încât nu mai exista spațiu fizic pentru borcanele de cafea simbolice pentru Nescafé. Asta însemna că brandul dispăruse și din categoria subiectelor de conversație - ceea ce, în consecință, dusese la o scădere a veniturilor companiei. Misiunea mea era să aduc înapoi în bucătării și în conversații borcanele de cafea Nescafé. Am încercat aceeași strategie în Brazilia. Pentru a vedea dacă pot influența conversațiile oamenilor, am adus cu mine mici obiecte decorative, pe care le-am așezat în bucătăriile și sufrageriile oamenilor. O cană pentru cafea. Un borcan de sticlă. Un ceainic galben. În mai mult de trei sferturi dintre cazuri, obiectul sau marca dominase conversația, în medie, timp de șapte minute. Părea că atunci când aduceam un obiect în cameră puteam influența cursul unei conversații și puteam „schimba scenariul".

Această descoperire a avut implicații puternice pentru procesul de rebranding al Devassa. Ceea ce spun consumatorii despre o marcă anume poate fi controlat și, în unele cazuri, redus la o prezentare de vânzare pregătită în prealabil. Pentru un brand, lucrul acesta este esențial. Imaginați-vă: zece cuvinte care să reprezinte inima, sufletul și esența mărcii, fără să mai fie controlate de anunțuri publicitare tipărite sau de reclame TV, ci de consumatorii înșiși. Pe măsură ce în Brazilia se confirma popularitatea plăcilor pentru îndreptat părul și a chirurgiei plastice, țara era afectată, mai mult decât altele, de „personalități cu influență" și de ideea de „aspirație". Am pus bine această observație, pentru mai târziu.

Oare dorința de „a schimba subiectul" nu explică motivul pentru care unii dintre noi purtăm ochelari cu rame colorate, coliere și cercei în culori vii, genți bogat ornamentate sau chiar brățări de cauciuc? Aceste mici detalii și adăugiri sunt în egală măsură elemente prin care solicităm atenție și subiecte de discuție. În general, există o poveste legată de broșa în formă

de șopârlă pe care o purtăm sau de banda neagră de cauciuc prinsă în jurul încheieturii. Acestea ne poziționează în centrul poveștii. Atunci când devenim starul, punctul central, povestitorul sau obiectul atenției, creierele noastre eliberează dopamină. Orice vedetă vă va spune că faima și atenția dau dependență, ceea ce ar putea explica parțial motivul pentru care cei mai mulți dintre utilizatorii rețelelor sociale generează un flux constant de informații noi, poze cu mâncare și peisaje, primind în schimb un val de complimente (*„Uau"*, *„Uluitor"*, *„Îmi place la nebunie"*). Prin Facebook, Instagram și Twitter am devenit cu toții celebrități în propriile noastre vieți.

Până în urmă cu câțiva ani, de fiecare dată când susțineam discursuri întrebam dacă este în sală cineva care poartă o brățară galbenă LiveStrong*. (De-a lungul timpului am văzut oameni de afaceri în costume Armani, cu ceasuri elvețiene scumpe, având la mână brățara galbenă, care, aș putea adăuga, este fabricată în China.) Invariabil, ridicau mâna vreo douăzeci de persoane din public. *De ce o purtați?* întrebam eu. Cei mai mulți îmi spuneau că purtând această brățară își arătau sprijinul față de bătălia împotriva cancerului. Astăzi, după controversa legată de cazul de dopaj al lui Lance Armstrong, aproape nimeni nu ar vrea să fie văzut purtând o brățară LiveStrong. Totuși, atunci când i-am întrebat pe cei din public de ce au încetat să mai poarte brățara – asta însemna, cumva, că nu mai credeau în lupta împotriva cancerului? –, cei mai mulți au recunoscut că la început o purtaseră pentru a ieși în evidență, pentru a inspira o conversație și chiar pentru a-și arăta statutul moral superior.

Peste tot în lume există aspirații la fiecare nivel al societății, de la cel mai de jos la cel mai de sus. Dar cum debutează

* Fundație americană nonprofit (inițial numită Fundația Lance Armstrong) care îi sprijină pe bolnavii de cancer (n.t.).

aspirațiile? Câți ani avem atunci când devenim prima dată conștienți de faptul că ne dorim ceea ce nu avem? Mai mult, spre ce sau spre cine aspiră cei mai mulți dintre brazilieni?

În timpul călătoriei mele prin țară, a existat un cuvânt care apărea la tot pasul: *Cariocas*.

Carioca este o denumire folosită pentru locuitorii orașului Rio de Janeiro. Termenul a apărut ca o ușoară insultă care făcea referire la descendenții imigranților, dar astăzi a ajuns să-i desemneze pe locuitorii din Rio și să definească apartenența la un stil de viață diferit, invidiat, îmbelșugat. „Pentru a fi Carioca trebuie să te bucuri de plajă și să fii relaxat în viață", mi-a spus un brazilian. Un alt locuitor al orașului Rio definea astfel Carioca: „Ești sociabil și prietenos cu toți cei pe care îi întâlnești". Alte definiții ale unui Carioca: spirit liber; lipsa grijilor; lasă lucrurile la voia întâmplării. Fiecare brazilian pe care l-am intervievat era convins că stilul de viață Carioca aparținea exclusiv orașului Rio și, implicit, Braziliei.

Dar nu era așa. Atributele stilului de viață Carioca sunt, de fapt, caracteristice multor culturi „cu vedere la apă" din lume. Coasta orașului Sydney, din Australia, are propria versiune de Cariocas, la fel și zona de sud a Californiei, litoralul nordic al insulelor Hawaii și South Beach din Miami. Formate în apropierea unei ape sau a unui țărm, fiecare dintre aceste regiuni este aproape imposibil de diferențiat de corespondentele sale din străinătate. Fiecare pune preț pe calitățile fizice, iar popularitatea localnicilor este legată de statutul lor social. Cariocas de peste tot din lume pot influența promovarea modelor și brandurilor către restul lumii. Misiunea mea era să încerc să înțeleg psihologia Carioca – mentalitatea oricui locuiește pe o coastă cu aer monden –, să o îmbuteliez și să o vând.

Așadar, sensibilitatea Carioca era pur și simplu o versiune locală, braziliană, a unei game de emoții și dorințe care există

peste tot în lume și care își are originea în zona mediteraneeană. Descoperisem acest lucru cu câțiva ani în urmă, în timp ce lucram pentru unul dintre cele mai vechi cluburi din lume și unul dintre cele mai prestigioase din Hong Kong.

Numărându-se printre cei mai mari binefăcători ai comunității din metropolă, Hong Kong Jockey Club era perceput de multă vreme drept esența aspirațională a Hong Kongului: un cerc select, privilegiat, în care toată lumea își dorea să intre, dar în care puțini reușeau. Totuși, în ciuda moștenirii sale istorice, exista o problemă care amenința viitorul clubului, anume brandul „calului".

Încă din 1884, anul înființării clubului, calul fusese simbolul cel mai reprezentativ al Hong Kong Jockey Club, în același timp și un element-cheie în diferențierea clubului în raport cu ceilalți furnizori de jocuri. Problema era că, la nivel global, căutările pe Google pentru cuvântul *cal* scăzuseră cu 28% între 2005 și 2013. În Hong Kong, numărul de căutări pentru acest cuvânt scăzuse cu până la 42%. Mai important, începând cu 2005, căutările pe Google pentru *curse de cai* în Hong Kong scăzuseră cu 61% și existase de asemenea o scădere dramatică la nivelul vânzărilor de jucării centrate pe acest subiect, fie că era vorba despre grajduri de jucărie, ferme de jucărie sau cai în miniatură.

Aceste statistici au fost confirmate ulterior de ceea ce am văzut, sau mai degrabă nu am văzut, în camerele copiilor de peste tot din Hong Kong. Nu existau cai. În puținele ocazii în care am zărit câte unul, părea mai degrabă decorativ. Încărcați de propriile amintiri din copilărie legate de *Black Beauty*, *The Black Stallion* și westernurile de la Hollywood, părinții din Hong Kong crescuseră adorând conceptul de cal – din anii 1930 până în 1960, cel mai popular gen al industriei cinematografice a fost westernul –, dar nu transmiseseră mai departe această pasiune, și către copiii lor. Caii nu mai aveau un rol central sau eroic în

cărțile pe care părinții le citeau copiilor sau, în general, în cărțile copiilor. Cu câteva excepții, la Hollywood nici măcar nu se mai turnau westernuri. Mai exista vreo speranță pentru viitorul acestui simbol?

Peste tot în lume, fie că sunt implicați în sărituri, echitație, vânătoare de vulpi, rodeo sau munca la fermă, caii simbolizează libertate, frumusețe, grandoare și putere. Pentru a revigora „brandul" calului, mi-am petrecut următoarele câteva săptămâni contactând companii locale de jucării și Hollywoodul. Din păcate, procesul de „rebranding" al calului nu s-a transformat niciodată într-o campanie de anvergură, dar pe parcurs s-a legat de o altă observație înrudită cu libertatea, aspirația și puterea.

Pentru că îmi petreceam zi după zi urmărind cursele de la Hong Kong Jockey Club, am observat că cei din mulțime le acordau mai multă atenție bărbaților și femeilor spre care aspirau, decât celor față de care nu aveau acest sentiment. Aspirația este greu de sesizat atunci când te afli în public și se observă mai ușor de la înălțime. Dacă vă uitați în jos de la balcon, de pildă, veți vedea că oamenii tind să formeze un cerc în jurul persoanelor pe care le admiră sau pe care doresc să le imite, în același fel în care ne comportăm și în prezența unui politician sau a unei vedete.

Celor cu bani din Hong Kong le place să-și etaleze averea. În doar câteva săptămâni a devenit clar pentru mine că oamenii comandau mâncăruri și băuturi în funcție de ce comanda segmentul demografic mai bogat. Propriii lor prieteni, la rândul lor, comandau aceleași bunuri și băuturi, generând, în cele din urmă, un lanț continuu al aspirațiilor. În timp ce mă amestecam prin mulțime, nu am putut să nu observ încă o dimensiune legată de aspirație: superstiția. Pe parcursul unei zile obișnuite am văzut o mulțime de locuitori din Hong Kong bătând în lemn, scuipând de trei ori sau așezându-și bețișoarele lângă cestile de

ceai, pentru noroc. Știam că superstiția își făcuse deja loc în elementele de design locale. În 2005, în timp ce se construia intrarea în Hong Kong Disneyland, conducerea a hotărât să modifice cu douăsprezece grade unghiul porții principale și a amplasat și o curbură subtilă în trotuarul care ducea de la gară spre poartă, pentru a-și asigura fluxul de energie pozitivă, sau chi.[7]

Către cine aspirau cei foarte bogați din Hong Kong – și care era legătura, dacă exista cumva vreuna, dintre aspirație și superstiție? Dacă trageți cu ochiul sub reverul paltonului fiecărui afacerist din Hong Kong sau dacă vă plimbați prin mallurile din oraș, veți vedea aceleași trei cuvinte: *Fabricat în Italia*. Cele mai populare și cunoscute restaurante din Hong Kong aveau în comun o singură temă: Italia și mâncarea italiană. Cafenelele de cea mai bună calitate din Hong Kong erau italiene, iar afacerile și întâlnirile de la cel mai înalt nivel aveau toate loc în restaurante italiene. Nu era prima dată când mi se amintea cum îi influențează pe oameni, la nivel subconștient, stilul de viață mediteraneean. Potrivit *New York Times*, în China există un comerciant de îmbrăcăminte cu influențe din moda italiană, cunoscut sub numele Christdien Deny, scris, în mod straniu, foarte asemănător cu brandul Christian Dior. De asemenea, există și o marcă de îmbrăcăminte cunoscută ca Frognie Zila, al cărei site este ilustrat cu fotografii ale canalelor venețiene și alte simboluri italiene celebre.[8] Similar, cele mai aspiraționale cafenele din Japonia au, toate, nume franțuzești (unele dintre ele neavând nicio noimă în nicio limbă, inclusiv „Monna Lisa", „Pierre Herme Paris" și „Quand L'Appetit Va Tout Va"), iar aproximativ 80% din fetele japoneze visează să se căsătorească la Paris – ceea ce în mod sigur contribuie la vânzările-record ale brandului Louis Vuitton pe întreg teritoriul Japoniei, dar și la o tulburare nervoasă a zilelor noastre, cunoscută informal ca „Sindromul Paris"[9]. Conform BBC, „Sindromul Paris"

afectează în fiecare an aproximativ doisprezece turiști japonezi, care vizitează capitala franceză nutrind așteptări romantice în legătură cu acest oraș, dar ajung să fie spitalizați „atunci când descoperă că parizienii pot fi nepoliticoși sau că orașul nu le confirmă așteptările", adăugând totodată că „experiența pare să fie prea stresantă pentru unii, care ajung să treacă printr-o cădere psihică".[10]

Aceste paralele – între o țară și o cultură străină, ale cărei valori compensează elementele sau emoțiile care lipsesc din țara respectivă – sunt obișnuite peste tot în lume. Steagul brazilian poate că arată un glob albastru suprapus peste un romb galben, și totuși în Brazilia este văzut la fel de des și steagul elvețian, a cărui cruce albă pe fundal roșu apare pe frontispiciul multor organizații din domeniul sănătății, în farmacii și cabinete medicale, în încercarea acestora de a transmite încredere și ordine, într-o țară mai degrabă haotică.

Însă, mai mult chiar decât Franța, de ce este Italia depozitarul atâtor aspirații la nivel mondial? Un răspuns scurt ar menționa industria automobilistică, ale cărei mărci includ Lamborghini, Ferrari, Bugatti și Maserati, dar industria italiană a modei oferă un alt răspuns. Ce indicii aspiraționale transmit brandurile italiene atât de puternic, încât și oamenii de afaceri din Hong Kong se conformează, imitându-le – oare ar putea aceste lucruri să îmi ofere un indiciu care să mă ajute să revigorez Devassa?

Cu ani buni înainte de a lucra pentru Hong Kong Jockey Club, am descoperit epicentrul aspirației în Tiene, Italia, un oraș mic de lângă Veneția, pe când ajutam o companie, Cristiano di Thiene – care deține drepturile de licențiere ale brandului Aeronautica Militare – să înțeleagă cine formează principalul său public-țintă.

Având linii pentru bărbați, femei și copii, hainele mărcii Aeronautica Militare aveau drept trăsătură caracteristică folosirea de ecusoane, simboluri și reprezentări ale „norocului" împrumutate din armată și legate de povești din viața reală. Discutând cu echipa care se ocupa de designul brandului, am descoperit că, mai mult decât pentru orice alt segment demografic din industria modei, publicul de bază al Aeronautica era, asemenea fanilor Trollbeads sau clienților Jenny Craig, în egală măsură teribil de loial și mai superstițios decât media.

Industria modei este similară unei autostrăzi cu trei benzi și viteze diferite. Culorile, croielile și stilurile variază de la sezon la sezon, dar tendințele mai ample, precum cele referitoare la ecusoane, grafică și logo rezistă decenii întregi. După recesiunea globală din 2008, mulți consumatori se fereau să afișeze în public logouri ale unor branduri de lux, dar, cu recesiune sau fără, fanii Aeronautica au continuat să își poarte hainele cu mândrie și îndrăzneală. Ignorând schimbările și variațiile de croială și culoare, fanii Aeronautica păreau hotărâți să călătorească în lumea modei pe cea mai lentă dintre benzi.

Pe măsură ce am intervievat fani ai Aeronautica, atât din zona de sud a Italiei, cât și din cea de nord, am dat în multe locuințe peste câte un simbol sau un element reprezentativ pentru visuri - o navă de luptă din plastic, uniforma unui pilot, un fel de insignă militară ascunsă într-un dulap sau pusă bine într-o cutie ascunsă sub un pat. Când i-am întrebat despre ele, mulți mi-au povestit un vis din copilărie pe care îl avuseseră cândva și care nu se împlinise niciodată. Își doriseră să fie piloți. Își doriseră să fie puternici sau să se afle la conducere. Își doriseră ca lucrurile să se desfășoare conform unui program. Părea că Aeronautica Militare, prin materialele și iconografia sa militară, devenise o compensare a visurilor lor de copii,

despre libertate (mulți dintre fanii brandului mi-au spus că fanteziile lor se concentraseră în jurul ideii de zbor).

Moda, mi se reamintea încă o dată, le oferă consumatorilor o scurtătură spre a fi percepuți ca membri ai unui trib aspirațional. De asemenea, observasem o corelație directă și deloc surprinzătoare între nivelurile de stimă de sine a oamenilor și măsura în care își afișau ecusoanele, numele brandurilor și logourile. La fel ca Ralph Lauren, Aeronautica are două versiuni ale logoului său. Una este ostentativă, iar cealaltă, subtilă. Varianta mai discretă a logoului era preferată de acei fani ai mărcii ale căror fantezii din copilărie nu se împliniseră, iar fanii care încă își urmau visurile tindeau să poarte logoul mai ostentativ.

Unul dintre fanii Aeronautica fusese implicat la vârsta de 24 de ani, pe vremea când învăța să piloteze, într-un accident aviatic în urma căruia stătuse în comă aproape trei luni, fără să-și mai poată împlini vreodată visul de a deveni pilot profesionist. Mi-a spus că atunci când a văzut primul tricou Aeronautica s-a îndrăgostit. Un alt fan al aceluiași brand, un tânăr de 25 de ani, prefera cât mai multe ecusoane și numele logoului scris pe haine și tricouri. Mi-a mărturisit că printre momentele lui de mare mândrie se număra acela în care forțele armate intraseră în cafeneaua unde mergea de obicei dimineața și îl întrebaseră dacă a făcut armata.

Se părea că Aeronautica Militare avea mai multe în comun cu o dependență, decât cu o marcă în tendințe. Părea că fanii săi nu se satură niciodată să-i cumpere produsele. De asemenea, aceștia considerau că era de datoria lor să recruteze alți fani pentru Aeronautica – și făceau acest lucru căutând persoane care se potriveau cu valorile reprezentate de brand, vizibile atât pe cămășile inscripționate cu text, cât și pe cele fără mesaje scrise. Pentru clarificare – printre colecțiile Aeronautica există una în care gulerul cămășii se ridică astfel încât să lase la vedere

coduri, elemente de jargon și termeni autentici din lumea Forțelor Aeriene, pe care doar cei din armată i-ar putea înțelege; și mai există o colecție căreia îi lipsesc aceste detalii. Această diferență, așa cum urma să aflu mai târziu, era mai importantă decât părea la prima vedere.

Indiciul esențial pe care l-am descoperit despre brand a apărut din întâmplare, în timp ce îi urmăream pe consumatori pe una dintre camerele de supraveghere ale magazinului. Nu ieșea în evidență nimic neobișnuit, până când am observat un mic grup de clienți cu un reflex bizar: puneau mâna pe o cămașă Aeronautica și îi ridicau gulerul. Acest gest dura o secundă, cel mult două, și era ușor să scape neobservat. Încercau să își dea seama unde erau făcute cămășile? Dacă nu, ce anume căutau?

În seara aceea am rămas până s-a golit magazinul și am făcut ce văzusem că fac și clienții: am ridicat gulerele cămășilor Aeronautica. Am observat pentru prima dată literele și textele simbolice brodate pe dosul gulerelor anumitor cămăși Aeronautica. Întorcându-mă la etaj, m-am uitat din nou pe înregistrarea făcută de camera de supraveghere și, firește, cămășile cu texte ascunse sub gulere se vindeau cel mai bine. Și am mai observat ceva. Mulți dintre clienți se îmbrăcau cu noile cămăși imediat ce ieșeau din magazin – un comportament neobișnuit, pe care nu am putut să nu îl remarc. Pe măsură ce mă uitam la înregistrări, mi-era din ce în ce mai clar că, spre deosebire de ceilalți clienți, cei din acest grup separat – poate în jur de 15% dintre cumpărători – își ridicau gulerul cămășii atunci când ieșeau din magazin, arătând astfel simbolurile de dedesubt, ca să poată fi văzute de toată lumea.

O săptămână mai târziu, stabilisem să mă întâlnesc cu un grup de fani ai Aeronautica într-un club de noapte milanez. În timp ce stăteam de vorbă, am început să observ diferențele dintre fanii care își purtau gulerele ridicate și cei care nu le ridicau.

Era vorba despre exclusivism. Cei care ridicau gulerul cămășii se adunau în grupuri mici, ermetice. Ceilalți erau împrăștiați peste tot. Discutând cu cei din grupul gulerelor ridicate, mi-am dat seama imediat că erau din sudul Italiei, iar ceilalți din zona de nord.

Cu toții transmitem semnale care arată apartenența noastră la un trib. Aceste semnale ar putea fi marca ceasului pe care îl purtăm sau o pereche de pantofi. Ar putea fi stilul de a purta mai multe haine, unele peste altele, absența șosetelor sau prezența ori absența unui logo. Dacă găsești un săpun solid la duș, este puțin probabil să te afli în nordul Europei sau chiar în Noua Zeelandă, pentru că locuitorii acestor țări folosesc rareori săpunuri solide, iar cultura neozeelandezilor este bizar de asemănătoare cu cea scandinavă. Dincolo de felul în care ne îmbrăcăm și ne aranjăm, indiciul s-ar putea găsi și într-un abțibild lipit pe bara mașinii, pe care sunt scrise numerele de contact ale unui aeroport local. De exemplu, în Zürich, Elveția, localnicii cu numere de înmatriculare formate din patru cifre sunt percepuți drept mai bogați și mai bine conectați decât cei cu numere de șase cifre, o diferențiere subtilă între locuitorii unuia dintre cele mai bogate orașe ale lumii. În cinstea experienței mele de lucru cu Aeronautica, numesc acest fenomen „Teoria Ridicării"*. În cazul cămășilor și gulerelor Aeronautica puteam doar să ghicesc faptul că, printre italienii din sudul țării, un guler ridicat înlesnea cucerirea femeilor.

Totuși un ingredient esențial al comportamentului italian, unul pe care urma să îl integrez mai târziu în munca mea cu Devassa, în Brazilia, nu s-a arătat decât în ziua următoare.

Pe când luam prânzul într-o cafenea de lângă Bologna, am observat că și ospătarul care mă servea pe mine și, de fapt,

* În original, „The Flipping Theory", concept legat de ridicarea gulerului cămășilor (*flipping the collar*) (n.t.).

fiecare ospătar italian, aveau obiceiul de a turna în pahare suc, apă sau bere dintr-un unghi foarte apropiat de verticală. În aproape oricare altă țară, chelnerii toarnă lichidele ținând sticla ușor înclinată față de orizontală. Dar, în Italia, ospătarii întorceau sticla complet, de parcă voiau să o golească mai rapid și mai precis. Urmându-le exemplul, clienții italieni își turnau și ei băuturile în același fel.

Unde mai văzusem acest comportament, înainte? Răspunsul: în Brazilia. Fie că erau în Rio, Salvador sau São Paolo, ospătarii brazilieni și consumatorii își turnau băuturile întorcând sticla aproape cu susul în jos, permițând astfel lichidului să se scurgă cât mai rapid posibil. Acest obicei minor, comun italienilor și brazilienilor, mi-a oferit un fir care m-a ajutat să unesc punctele dintre două culturi diferite, dar asemănătoare.

Știam că atunci când lucrase pentru producătorul american de automobile Chevrolet, grupul de marketing Jack Morton Worldwide descoperise o metodă de a transforma fotbalul - sau ceea ce americanii numesc „soccer"* - într-o platformă unică. Știind că fotbalul beneficia de o legătură puternică, emoțională, cu fani de toate vârstele, conducerea companiei a aderat complet la pasiunea pentru acest sport și la relația unică a acestuia cu fanii de peste tot din lume. Agenția a creat în cele din urmă un parteneriat cu One World Play Project, o organizație nou înființată, a cărei misiune era să ducă mingi teoretic imposibil de distrus copiilor din zonele de război, din taberele de refugiați, din zonele afectate de dezastre naturale și din alte comunități dezavantajate, aflate peste tot în lume.

Ceea ce m-a făcut să mă întreb: ar putea să se stabilească o alianță similară între Kirin Brasil - care produce și băuturi

* Pentru americani, „football" se referă la fotbalul american, un sport asemănător jocului de rugby, iar fotbalul cu mingea rotundă este cunoscut drept „soccer" (n.t.).

răcoritoare, și bere – și fotbalul brazilian? Când am început să îi intervievez pe antrenorii de fotbal din Salvador și São Paolo, mi-am dat repede seama că exista o nevoie acută de programe de mentorat și sponsorizare în Brazilia, dar că infrastructura țării și cheltuielile le-ar face prea dificil de implementat. Atunci mi-am îndreptat atenția într-o altă direcție.

Ani de-a rândul fusesem intrigat de asemănările dintre cele mai influente branduri ale lumii și cele mai cunoscute religii. La un moment dat, chiar am intervievat paisprezece lideri religioși (protestanți, catolici, budiști și islamici), într-o încercare de a surprinde cele zece caracteristici pe care le aveau în comun riturile lor. În ordinea importanței, am descoperit că acestea erau: sentimentul de apartenență; arta de a povesti; ritualurile; simbolurile; perspectiva clară; stimularea simțurilor; puterea asupra dușmanilor; evanghelizarea; misterul; grandoarea. Atunci când ne gândim la cele mai puternice branduri ale lumii – printre ele: Apple, Nike, Visa, Harley-Davidson, Coca-Cola, Pepsi, Virgin Atlantic –, ne dăm seama că toate folosesc unii dintre acești piloni, dacă nu chiar pe toți. Apple, de exemplu, învăluie în mister lansările de produse. Fanii Apple sunt printre cei mai înfocați evangheliști de brand din lume, iar compania le oferă utilizatorilor săi și un puternic sentiment de „apartenență". Nu în ultimul rând, este oare o coincidență faptul că logoul Apple atârnă de un fir nevăzut în multe magazine Apple, precum steaua din Betleem?

Unul dintre cele mai neclare concepte din lista de mai sus este sentimentul de comunitate și apartenență. Într-o epocă a informației, mulți dintre noi simțim că nu suntem suficient de ancorați. Mobilitatea financiară le-a permis multora să locuiască oriunde își doresc, iar cu cât „comunitatea" – acel sentiment

de „local" și apartenență - se mută mai mult în mediul online, cu atât se risipește mai mult, de fapt.

Nu mai puțin esențiale pentru o religie - sau pentru un brand - sunt ritualurile. Fie că beau o bere Corona cu limetă sau comandă o Caffè Misto la Starbucks, consumatorii sunt legați prin ritualurile unui limbaj împărtășit cu ceilalți și prin stilul asemănător de a face lucrurile. Ritualurile au rolul unor bilete de intrare într-un univers exclusivist căruia oamenii vor să îi aparțină și, cu cât repetă mai des un ritual, cu atât devin fani mai devotați. Acest subiect părea să merite explorat, mai ales în condițiile în care religia era în declin pe tot teritoriul Braziliei.

Brazilia este cea mai mare țară catolică din lume, 60% dintre cetățenii ei declarându-se catolici, dar acest procent a scăzut de la 92%, cât era în 1970. Studiile estimează că scăderea numărului de catolici practicanți va continua în această țară, iar „până în 2030 catolicii vor reprezenta mai puțin de 50% dintre brazilienii care merg la biserică".[11] Așteptându-mă să întâlnesc un nivel înalt al entuziasmului religios în întreaga țară, am fost surprins să aud de la brazilieni că religia juca un rol minor în viețile lor. Chiar dacă nu spuneau nimic, tendința era vizibilă în multe locuințe. Postul și abstinența sunt practici obișnuite pentru Biserica Catolică în perioade și ocazii bine determinate (advent*, zilele de post**, zile de litanie și rugăciune***), dar mulți brazilieni mi-au spus că nu le acordau atenție. Cu două decenii în urmă, când vizitam Brazilia prima dată, fiecare încăpere avea cel puțin un colț dedicat Fecioarei Maria sau exista măcar o urnă cu o jerbă de flori, dar în Brazilia contemporană, „colecțiile" celor mai mulți erau formate din doze de bere ale

* Perioada de patru săptămâni înainte de Crăciun, la catolici (n.r.).

** În original, *ember days* – zile de post la începutul anotimpurilor, în religia catolică (n.r.).

*** În original, *rogation days* – zile dedicate slujbelor și rugăciunilor, în religia catolică (n.r.).

anumitor mărci, folosite ca vaze sau ca suporturi pentru creioane. Cei mai mulți dintre brazilieni mi-au spus că, și dacă erau oarecum atrași de religie, nu era vorba despre catolicism, ci despre noile învățături evanghelice și spiritualiste.

Știam și din propriile mele studii că exista o corelație directă între personajele comerciale din filme, emisiuni televizate și jocuri pentru acasă (inclusiv Homer Simpson, Snoopy și Hello Kitty) și rata scăzută de mers la biserică. Îmi amintesc că într-o favelă din Salvador un adolescent mi-a arătat o figurină cunoscută în toată Brazilia: un cal mic din sticlă albă și un călăreț. Era Sf. Gheorghe, soldat roman și martir creștin, celebru pentru că, înarmat doar cu o sabie, înfruntase un balaur. Sf. Gheorghe era un simbol pentru victorie, dar se părea că nu pentru victoria religioasă. Băiatul mi-a spus că, în fiecare săptămână, el și prietenii lui urmau un ritual: umpleau un păhărel cu bere și îl puneau în fața Sfântului Gheorghe și a calului său, asigurându-se că echipa locală favorită, Todo Poderoso Timao, urma să câștige meciul de fotbal din acea săptămână. Se părea că o echipă de fotbal locală din Brazilia satisfăcea dorința de apartenență mai mult decât religia, iar o marcă de bere era acum legată de concepte precum noroc, apartenență și camaraderie.

În orașul nordic Salvador am observat și brățările locale foarte colorate puse în vânzare. Acestea erau cunoscute sub numele de brățări Bahia sau brățări ale dorințelor, iar la originea lor se spune că ar sta credințe africane și catolice, ai căror zei sunt combinați în această podoabă. În Brazilia, când porți o culoare sau alta se spune că îi scoți la iveală caracteristicile originare. Portocaliul simbolizează bucuria și entuziasmul; verdele aduce bani și creștere; iar rozul aprins reprezintă prietenie. La fel de importantă ca nuanța pe care o porți este și felul în care legi brățara Bahia, spunând o dorință pentru fiecare dintre

cele trei noduri pe care le faci – nu mai multe, nu mai puține –, apoi o păstrezi la mână până când se rupe și cade singură.

Dacă religia era în declin în Brazilia, ce anume înlocuia dorința umană de apartenență, comuniune, mister și ritual? Ce îi făcea pe brazilieni să simtă că aparțineau unui lucru mai important decât ei înșiși?

Răspunsul – la fel de prezent în Hong Kong cum era și în Italia sau Brazilia – era: superstiția și ritualul. Ținând cont de diviziunea culturală din Italia, între nord și sud, și de rivalitatea dintre est și vest din Brazilia, știam că descoperisem începutul unei soluții de a reinventa Devassa pentru secolul XXI. Ce ieșea în evidență cel mai mult în legătură cu Brazilia? Aspirația. Nevoia de a ieși în evidență, de a demonstra apartenența la un trib. Declinul religiei și al frecventării bisericilor, la nivelul întregii țări. Inspirându-mă din religiile lumii, urma să îi dau mărcii Devassa trei atribute împrumutate de la cele mai cunoscute credințe: evanghelismul, stimularea simțurilor și ritualurile.

Odată ce am stabilit începuturile unei ipoteze – în acest caz, faptul că Brazilia și Italia erau, în esență, culturi similare – în general încep să caut *small data* suplimentare, care fie susțin, fie îmi infirmă premisa. De exemplu, cum își poartă femeile părul și, dacă îl vopsesc, care este cea mai populară nuanță? În Italia, femeile preferă blondul. (Comutați pe mai multe posturi TV italiene și uneori veți avea impresia că fiecare a doua femeie care apare în cadru are părul atât de blond, încât este aproape alb. Pe lângă îndreptatul părului, vopsitul într-o nuanță de blond este la fel de popular peste tot în Brazilia, din moment ce această culoare de păr simbolizează bogăția și popularitatea.)

Dacă Brazilia avea mai mulți consumatori aspirațională decât aproape orice altă țară din lume, atunci era foarte posibil ca Italia și cultura italiană să mă ajute să decodez ceea ce își

doreau cu adevărat brazilienii. Pe lângă felul în care ospătarii și consumatorii turnau din sticlele cu băutură, respectiv felul în care femeile își vopseau părul, existau și alte paralele între Italia și Brazilia, inclusiv clima, nivelul crescut al corupției din aparatul guvernamental și influența Bisericii Catolice. Italia și Brazilia erau divizate chiar și din punct de vedere geografic într-o manieră asemănătoare, sudul simbolizând „plăcere" și „viață fără griji", iar nordul reprezentând afaceri, eficiență și ordine.

Pentru a crea un sentiment de apartenență, primul lucru pe care trebuia să îl fac era să leg Devassa de sensibilitatea Carioca. Știam că autenticitatea, relaxarea și libertatea Carioca erau seducătoare pentru brazilienii care locuiau în altă parte decât în Rio. În afara producției de bere, Devassa mai deține și controlează baruri-restaurante independente, plasate în locații bine alese de-a lungul coastei braziliene, care servesc mâncare de tip bufet, oferă conexiune Wi-Fi gratuită și, desigur, bere Devassa. Barurile Devassa erau, de fapt, arma mea secretă. Urma să le folosesc pe post de „temple", sau lăcașe de cult, în care să se poată aduna membrii „congregației brandului" Devassa.

America de Sud este cunoscută drept o cultură de „contact intens", adică localnicii stau mai aproape unul de celălalt, se ating mai mult unul pe celălalt și sunt obișnuiți cu mai multă stimulare senzorială decât locuitorii din nordul Europei, de exemplu; iar despre australieni și nord-americani se crede că ar fi mai moderați în ceea ce privește nivelul de contact cultural. În Brazilia și peste tot în America Latină, muzica este importantă, de aceea trebuia să creăm o impresie tactilă, senzorială, prin intermediul paharului de bere Devassa. Cercetările mele arată că, dacă „înregistrăm" o experiență folosindu-ne de mai multe simțuri, ne-o amintim de 200% de ori mai mult

decât dacă ar fi fost implicat un singur canal senzorial. Dacă adăugăm un element social sau sentimentul de apartenență, atunci memoria noastră asimilează chiar mai profund experiența trăită.

La fel cum meșterii sticlari francezi și austrieci au rafinat producția de pahare până în stadiul de artă autentică, potrivind un anumit vin cu un anumit pahar - ceea ce a dus, la propriu, la apariția pe piață a mii de feluri de pahare pentru vin -, noua sticlă de bere Devassa trebuia să pună în evidență și să tempereze aroma acestei beri. Prin accentuarea aromei (60% din gustul oricărei băuturi este dat de aromă), sticla Devassa urma să devină noua și unica modalitate de a bea berea cu același nume.

Ca grup, băutorii de vin transmit, în mod indirect, anumite indicii despre cât de multe știu despre vinul din fața lor. Rotesc vinul în pahar. Îl lasă să respire. Iau o înghițitură și o țin în obraz. Vorbesc despre aromă, despre astringență, despre consistență și despre gustul rămas pe cerul gurii sau „senzația finală". Este aproape ca și cum s-ar convinge pe ei înșiși că, pe cât știu mai multe despre vinul pe care îl beau, pe atât sunt dispuși să cheltuiască mai mulți bani pe o sticlă. Ritualurile de aerisire și de rotire a vinului în pahar au devenit atât de sinonime cu expertiza, încât, de-a lungul timpului, am surprins oameni care, inconștient, roteau în pahare apă sau bere de ghimbir, în cafenele și restaurante.

Următorul pas era stabilirea unui ritual emblematic, propriu berii Devassa.

În sens extins, un ritual poate fi definit ca o secvență fixă de comportamente sau cuvinte care ne conduc de la o stare emoțională, socială sau fizică la alta. Cele mai multe ritualuri lucrează pe două niveluri. Primul este tangibil și senzorial, iar al doilea este simbolic și emoțional. În mod ideal, precum limeta din berea Corona sau clicul unic pe butonul „adaugă în coș",

de pe site-ul Amazon, ritualul ar trebui să fie simplu, memorabil, uşor de executat şi ancorat în realitate.

În esenţă, noul nostru ritual Devassa – care va fi lansat în curând în barurile Devassa din întreaga ţară – are legătură cu ideea de a experimenta şi de „a găsi propria aromă". Iată cum funcţionează: atunci când intră într-unul din barurile Devassa de pe plajă, clientul comandă o bere. Chelnerul sau barmanul este instruit să întrebe: „Aţi dori o aromă suplimentară?". Apoi personalul de la bar îi oferă clientului o tavă pentru degustare, pe care stau patru pahare mici, pudrate pe marginea superioară cu diferite arome, începând cu una sărată, până la cea de lămâie sau de ciocolată, fiecare glazurând muchia paharului, la fel cum sarea înlănţuie paharele de margarita*. (Chelnerii noştri sunt totodată experţi în a glazura marginile cu o cantitate exactă de pudră.) Clienţii testează şi în cele din urmă comandă o bere cu aroma pe care au ales-o. Până acum, noul ritual Devassa a funcţionat foarte bine şi sunt optimist în legătură cu modul în care va continua să funcţioneze şi în viitor. Cel mai impresionant este felul în care iese în evidenţă ritualul şi cum atrage atenţia acesta, generând cea mai bună sinergie posibilă cu berea în sine, implicându-i pe consumatori, dar cooptându-i şi pe cei care nu beau bere.

Mai exista încă o dimensiune importantă pe care îmi doream să o inoculez: transformarea. În întreaga lume, oamenii visează să stea pe plaja de la ocean, mai ales în zilele călduroase de vară. Totuşi, la nivel local, accesul la cele mai populare plaje din Rio este rezervat în mare parte turiştilor sau celor din clasele superioare, la fel cum lojele de la Hong Kong Jockey Club sunt pentru cei care şi le permit. Însă măcar clienţii Jockey

* Cocktail făcut din tequila, triplu-sec, suc de lămâie (preferabil limetă) şi gheaţă; băutura este servită într-o cupă de şampanie cu marginea acoperită de o pojghiţă de sare şi decorată cu o felie de lămâie (n.t.).

Club indiferent de categoria de preț, pot să-și facă o idee despre cum se văd dintr-o lojă o cursă de cai și lumea, în general. În acest sens, am modificat înfățișarea barurilor Devassa pentru a asigura posibilitatea transformării. Scopul meu era să îi îndepărtez pe clienți de problemele lor cotidiene și de neajunsuri, ducându-i într-o lume paralelă în care „viața este doar un vis". Aș putea adăuga că barurile Devassa au, totodată, propriile seturi de reguli. În fiecare există un pix, un carnețel și o cutie neagră. Înainte de a se abandona plăcerii de a bea bere și camaraderiei cu ceilalți, clienții își notează și își depozitează în cutie toate problemele de la muncă.

Transformare. Consumatorii își doreau să evadeze din mulțime, murdărie, praf, sărăcie și din biserica necruțătoare care este Rio. Cum puteam să îi ajutăm să se transforme în versiunile lor fanteziste, mai libere, mai fericite, mai sexy? În acest scop, am creat o uriașă insulă plutitoare - de fapt, un bar Devassa care plutea la aproximativ 60 de metri de țărmul Copacabanei, completat cu DJ, mese în formă de plăci de surf și camere video care transmiteau acțiunea în timp real, pe uscat. Misiunea? Să facem „aproape real" visul relaxării lângă ocean - dar în același timp intrigant de intangibil. În viitor, insula noastră plutitoare Devassa își va face apariția la Carnavalul de la Rio (unde se va vinde bere pe care nu o găsești în altă parte), precum și la diferite petreceri de stradă organizate de la Rio până în São Paolo.

După ce satisfăcusem nevoia națională de superstiție și ritual, îmi rămânea subiectul aspirației. Aici nu am putut să nu îmi amintesc de ceea ce mi-a spus cândva un coleg din marketing despre experiența lui de lucru cu Sabra, producătorul de hummus. Partea cea mai grea din munca pentru Sabra, mi-a mărturisit el, fusese să genereze o transformare în dieta americană, de la gustări procesate, nesănătoase, la alimente mai

hrănitoare, proaspete, bazate pe legume. Această misiune, așa cum o vedea el, era să modifice, la propriu, comportamentul consumatorului. Fantezia lui, în care fiecare bărbat, femeie și copil american mâncau hummus făcut din năut, părea posibilă, interesantă și chiar eroică - asta cel puțin până când a început să intervieveze unu-la-unu locuitorii din orașele și orășelele din Vestul mijlociu* al Statelor Unite. Să mergi în casele lor și să încerci să trezești interesul consumatorilor pentru prima lor degustare (gratuită) de hummus s-a dovedit a fi un demers surprinzător de dificil.

Printre primele lucruri pe care le-a descoperit colegul meu a fost faptul că neinițiații aveau impresia că hummusul este un fel de mâncare maro, plictisitoare, vegană, pentru „hipsteri", asociată de regulă cu hipioții trecuți de vârsta mijlocie, care experimentaseră LSD și aveau tricouri cu imprimeuri psihedelice. Cei mai mulți dintre participanții la interviuri i-au spus că se ating rareori de așa ceva, asta dacă o fac vreodată. Apoi echipa a vorbit cu iubitori de hummus cu vechime, care se delectau periodic cu acest aliment. Cei mai mulți dintre ei, dacă nu chiar toți, aveau în comun faptul că „prima experiență" fusese memorabilă. Fiecare avusese un bun amic - o persoană pe care o cunoștea bine și în care avea încredere - care să îl „ghideze" în procesul de degustare a pastei de năut, într-o mică agapă între prieteni apropiați. În cele mai multe cazuri, acest amic de încredere le recomandase să testeze hummusul alături de o gustare care le plăcea și cu care erau obișnuiți, indiferent dacă era vorba despre morcovi sau chipsuri de cartofi, în același timp accentuând faptul că hummusul era și hrănitor, și sănătos.

* În original, *Midwest*, zonă a Statelor Unite care cuprinde statele central-nordice ale țării (n.t.).

Această descoperire a „ghidului" i-a inspirat pe cei de la Sabra să își regândească strategia de marketing și să facă o prioritate din „degustarea experimentală", în feluri în care nu o mai făcuseră până atunci. Sabra a început să înțeleagă valoarea celor mai loiali consumatori ai săi ca viitori „ghizi". Nu mai trebuie spus că această descoperire nu s-ar fi desprins vreodată din informațiile culese dintr-un sondaj, ci a fost, în schimb, rezultatul unei cercetări etnografice profunde, foarte personale, adică *small data*.

Cariocas, știam din experiență, reprezentau mai degrabă o idee universală decât un segment demografic specific. Ca și alte comunități din zona litoralului, din întreaga lume, începând cu plajele din nordul insulelor Hawaii și până la comunitățile de surferi, precum Malibu și Seal Beach, California, Carioca simboliza stilul de viață informal, frumusețea fizică, bogăția, libertatea și lipsa responsabilității - pe scurt, toate acele caracteristici pe care credem că le întruchipează sudul Italiei.

Două săptămâni mai târziu, eu și echipa mea selectaserăm patru Cariocas cunoscuți, inovatori și bine conectați, pe care îi numiserăm inițiatori și ambasadori ai Devassa 2.0. Ambasadorii noștri Carioca urmau să folosească rețelele lor speciale pentru a promova evenimente culturale lunare - petreceri, activități sportive, spectacole de modă, concerte, lansări de galerii de artă și evenimente caritabile - care încorporau brandul Devassa și care ofereau berii noastre proaspăt revigorate ocazia de a se conecta în mod autentic cu consumatorii. Cei patru Cariocas ai noștri urmau să aibă o uriașă influență asupra felului în care publicul percepea berea Devassa, responsabilitatea lor fiind de a planta din nou, de a introduce iar marca în societatea din Rio, la un nivel aspirațional, și apoi din Rio către întreg teritoriul Braziliei. Li s-a cerut nu doar să genereze reacții în rețelele

sociale, ci și să recruteze încă zece „amplificatori" care puteau duce vorba despre Devassa, online și offline.

Mai mult decât o băutură sau gustul ei, avem tendința de a ne aminti poveștile care au însoțit-o. Cu cât o băutură favorizează mai mult inițierea unei conversații, cu atât simțim mai mult că și noi, și băutura respectivă, facem parte din același trib. Încă este prea devreme pentru a evalua cum se va descurca Devassa 2.0, dar eu și echipa din conducerea companiei avem încredere că publicul se va coagula în jurul noii povești a berii – una care combină transformarea, dorința, stimularea senzorială și ritualul, pentru a crea o experiență rafinată în Hong Kong, filtrată în Italia... și comună tuturor celor care au râvnit vreodată la transcendență – adică noi toți.

6 Cazul cremei de mâini care lipsea

CUM AU BĂTĂTORIT SELFIE-URILE CALEA PENTRU O REVOLUȚIE A MODEI ÎN MAGAZINE

În ceea ce privește produsele și brandurile, lumea nu înseamnă un loc anume. În urmă cu două sau trei decenii, turiștii se întorceau din excursia făcută într-o țară aflată la aproape 5 000 de kilometri depărtare, siguri că suvenirurile pe care le aduceau acasă, în bagaje – păpușa Barbie Sumatra-indoneziană, cleștii pentru salată, din lemn sculptat cu figuri de animale, aduși din Botswana, un pulover închis la gât cu fermoar, de la Gap, din Franța –, nu doar că erau unice, ci puteau fi la un moment dat direct legate de amintiri și experiențe. Astăzi sunt puține obiecte pe care turiștii să le poată aduce în valize și care să nu fie deja disponibile undeva, de la cineva, online, separând astfel de contextul experienței în sine comorile pe care le descoperim în călătoriile noastre.

Chiar și așa, la fel cum există o gamă bogată de branduri și companii occidentale despre care consumatorii ruși și asiatici ar fi surprinși să afle că există, unele magazine și mărci rămân necunoscute pentru majoritatea occidentalilor. Am menționat deja Picard, lanțul francuzesc de alimente congelate, dar este destul de probabil și ca cei mai mulți dintre americani sau europeni să nu fi auzit vreodată de Mr. Bigg's, un lanț nigerian de fast-food, care are 170 de restaurante pe întreg teritoriul țării, servind delicatese locale, inclusiv moin moin* și orez ofada**.

* Un fel de budincă din fasole (n.t.).

** Un tip de orez brun (n.t.).

Dar NTT DOCOMO* – nu AT&T** sau Verizon*** –, care controlează aproximativ o jumătate din piața rețelelor wireless din Japonia? Won Hundred este o companie daneză foarte la modă, care produce îmbrăcăminte pentru bărbați, iar în China există un lanț de magazine, cunoscut sub numele excepțional „Helen Keller", care comercializează în 80 de magazine rame, ochelari de soare și lentile de contact.

De asemenea, probabil este o presupunere corectă faptul că puțini occidentali au auzit de Tally Weijl, o marcă de top franco-elvețiană, din domeniul modei, cu sediul în Basel, Elveția, al cărei logo este silueta unui iepure foarte roz.

Tally, așa cum îi spun clientele sale adolescente, are aproximativ 1 000 de magazine în 30 de țări, printre care se află Irlanda, Italia, Olanda, Polonia, Germania, Grecia și Rusia. Apropiate de H&M sau Forever 21, prețurile mici de la Tally sunt similare cu cele ale companiei Target. Așadar, de ce avea nevoie Tally Weijl să apeleze la un consultant de branding? Lanțul avea o problemă – mai exact marfa nefolosită, nevândută. De ani și ani, Tally reușise încontinuu să atingă punctul sensibil al modei – lungimea perfectă, cel mai în vogă stil, cea mai populară culoare –, însă depozitul companiei tot dădea pe dinafară, plin de mărfuri nevândute în valoare de milioane de dolari. Nici adolescentele cu care am vorbit pentru Cercetarea preliminară de Subtext nu păreau să viziteze cu plăcere magazinele acestui brand. Spațiile erau aglomerate, înghesuite și dezordonate, mi-au spus ele, iar din difuzoarele din tavan te asurzea muzica tehno, de parcă industria modei și cea a picamărelor se contopiseră sub un singur acoperiș. Era o suprastimulare senzorială, într-o manieră nu prea încântătoare.

---

* Cea mai mare companie japoneză de telecomunicații (n.r.).

** Cea mai mare companie americană de telecomunicații (n.r.).

*** Companie americană din domeniul tehnologiei comunicațiilor (n.r.).

De ce erau atât de capricioase, în privința modei, adolescentele secolului XXI? Era o problemă la nivel mondial, cauzată de clienți de toate vârstele, care ezitau să plătească prețul întreg pentru haine despre care știau că le puteau cumpăra online, cu o reducere? Dacă internetul transformase rolul vânzătorului fizic și definiția conceptului de „social" - ceea ce categoric se întâmplase -, existau noi modalități de a combina cu succes lumea online cu cea offline?

O problemă care nu îi preocupă doar pe cei de la Tally Weijl, ci pe toți comercianții din această nișă este Săptămâna Modei, eveniment care precede internetul cu o jumătate de secol. Săptămâna Modei a debutat la Paris la sfârșitul anilor 1940 și, așa cum se întâmplă și în ziua de azi, le prezintă cumpărătorilor, clienților, experților din industrie și presei cele mai noi tendințe și modele pentru fiecare sezon. Săptămâna Modei încă se organizează de două ori pe an în New York, Londra, Milano și Paris, iar evenimente similare neoficiale au loc în Brazilia, Germania, Portugalia și, în principiu, cam în oricare parte a lumii unde există fete și femei care iubesc moda și hainele noi.

Evident, segmentarea modei pe sezoane generează oportunități de achiziție pentru consumatori, motiv pentru care, pe parcursul ultimelor decenii, cele patru sezoane s-au extins pentru a include subsezoane ca „pre-fall"*, „resort"**, „swimwear"*** și „ready-to-wear"****. Pentru adolescentele care nu își doresc

* Perioada dintre colecțiile lansate în primăvară și cele din toamnă (n.t.).

** Creat inițial pentru magazinele de lux și clientela bogată, despre care se presupune că și-ar (putea) petrece întreg anul în zone cu temperaturi generoase, deci include materiale subțiri și vaporoase și articole cu specific nautic și estival (n.t.).

*** Costume de baie (n.t.).

**** Colecțiile prêt-à-porter, respectiv cele disponibile în magazine, cu măsuri standardizate (categorie opusă hainelor făcute la comandă, special adaptate la dimensiunile unei persoane) (n.t.).

nimic mai complex decât să se poată integra printre celelalte fete și, în același timp, să se și diferențieze subtil de acestea, conceptul „sezoanelor" are rolul de a le aminti de efemeritatea entuziasmului lor, dar și de cât de ușor este să rămână în urmă.

Mutarea producției în străinătate a fost un beneficiu pentru comercianții și designerii occidentali, aproximativ 98% dintre hainele purtate în Vest fiind făcute în China, iar restul în Vietnam, Thailanda, Honduras și în alte zone.[1] Mai puțin bine venit este un an al modei împărțit în mai multe sezoane, ceea ce i-ar obliga pe designeri să se mențină în linie cu tendințele și în același timp să prevadă capriciile sezoanelor următoare, cu până la optsprezece luni înainte. (Consumul de droguri, surmenajul și sinuciderile sunt obișnuite într-o industrie dedicată descoperirii de noi modalități inovatoare – n-avem cum s-o spunem altfel – de a face o bluză.)

Pentru cei mai mulți dintre comercianți, procesul arată cam așa: după ce primesc specificații pentru modele, culori și lungimi, lucrătorii din fabricile chineze produc hainele, care apoi sunt încărcate pe un vapor, pentru lunga lor călătorie transatlantică. Odată ce ajung la destinație, hainele sunt transferate de muncitori în camioane, care le duc la centre de distribuție și magazine zonale. În cel mai rău caz, o modă sau un stil va merge într-o direcție neașteptată – albastrul a învins negrul, iar culoarea verde, fără vreun motiv anume, le provoacă repulsie cumpărătorilor – în timp ce vaporul este pe drum. În consecință, unii comercianți vor merge într-atât de departe, încât să le ceară vapoarelor să se întoarcă în port și să distrugă marfa. (Zvonurile spun că și comerciantul spaniol Zara, dar și alții au început să mute producția de haine la bordul unor vapoare echipate cu linii masive de producție, astfel încât să poată gestiona schimbări dramatice de gusturi, chiar și pe ultima sută de metri.)

Totuși unii au găsit metode prin care să mișcoreze riscul de a distruge, în fiecare an, articole vestimentare în valoare de milioane de dolari. De exemplu, marca italiană Benetton își produce întreaga linie vestimentară în culoarea alb. Odată ce hainele sunt livrate la centrele de distribuție, analiștii Benetton evaluează ce culoare sau lungime este în vogă, și abia în acel moment sunt vopsite și scurtate cămășile, jachetele, pantalonii și hainele pentru copii, astfel încât să reproducă stilul și preferințele cromatice populare la acel moment. Însă Benetton este excepția, nu regula, într-o industrie care deține mai puțin control decât și-ar dori.

Asemenea industriei cosmeticelor, și moda gravitează în jurul dorinței, în jurul aspirației, în jurul conceptului de transformare. „Conștiința vestimentară" este un fenomen psihologic care se referă la influențele pe care le au hainele asupra proceselor noastre cognitive și decizionale, precum și la modalitățile prin care ne adaptăm comportamentul, în mod inconștient, în funcție de oamenii și simbolurile din jurul nostru. Ni se subțiază vocile atunci când vorbim cu un copil mic? Ne scade ritmul vorbirii atunci când ne adresăm unei persoane în vârstă? Vocile ne devin mai grave în prezența părinților noștri sau ni se subțiază când suntem cu animalele noastre de companie? Ni se schimbă comportamentul în prezența unui polițist, a unui pompier sau a unui medic? În cea mai mare parte a timpului, răspunsul este „da". (Studiile arată că, dacă ne îmbrăcăm cu un halat alb despre care ni s-a spus că aparține unui medic, vom fi mai atenți la ce ne înconjoară, dar dacă ni se spune că același halat aparține unui pictor, atenția noastră nu se îmbunătățește deloc.[2])

Conștiința vestimentară este derivată dintr-un domeniu de cercetare științifică, cunoscut sub numele de „conștiință a trupului", care consideră că „oamenii nu gândesc doar cu creierul,

ci și cu trupul"[3], ceea ce înseamnă că și corpurile noastre, în sine, pot sugera creierului diferite concepte abstracte, care ne pot influența comportamentul.[4] De exemplu, dacă eu sau tu ne plimbăm cu un clipboard în mână, în general ne simțim mai importanți, mai organizați și mai atenți la ceea ce avem de făcut în acea zi. Din motive neconștientizate, asociem spălatul mâinilor cu puritatea morală și îi considerăm pe cei care au în mână o cană de cafea fierbinte ca fiind mai calzi și mai ușor de abordat decât cei care au un pahar de ceai cu gheață. De asemenea, în momentul în care ni se cere să ne concentrăm pe un eveniment viitor, avem tendința să ne înclinăm în față, stând pe scaun, de parcă ne-am „întâlni" propriul viitor, dar ne lăsăm ușor pe spate dacă cineva ne cere să ne gândim la evenimente care au avut deja loc.[5]

Conștiința vestimentară și cea a trupului sunt, ambele, ramuri noi ale cercetării psihologice, însă niciuna nu va găsi o persoană care, cumpărând o haină, să-și imagineze că aceasta ar putea remedia diferite probleme, începând de la stima de sine scăzută și terminând cu fobia socială. De fapt, din momentul în care deschidem ochii dimineața, mulți dintre noi căutăm în mod inconștient totemuri externe ale transformării. Telefonul nostru inteligent. Prima cană de cafea. Dușul, șamponarea, epilarea picioarelor sau bărbieritul feței, precum și schimbatul în hainele de muncă, sunt toate ritualuri ale devenirii. La finalul zilei, atunci când îndepărtăm fardul de peste zi și ne dăm jos costumele, ne confruntăm cu noi înșine, cei care eram de la bun început. În vizitele mele în Regatul Unit, Germania și Peninsula Scandinavă, sunt întotdeauna uimit de numărul enorm de panouri publicitare care fac reclamă pentru creme bronzante și uleiuri menite să dea o tentă mai închisă tenului localnicilor. Însă Indonezia, India, Thailanda și Brazilia au aproape același număr de panouri care fac reclamă pentru

creme care promit să deschidă culoarea pielii. Fiecare își dorește să fie măcar un pic diferit de ceea ce este cu adevărat.

În timp ce mă pregăteam pentru Subtextarea dedicată Tally Weijl, am întâmpinat două blocaje. Primul: eram un bărbat mai în vârstă care punea întrebări unor adolescente; în al doilea rând, exista o barieră lingvistică. Aproape niciuna dintre adolescentele pe care le-am intervievat în Elveția, Franța, Austria, Italia, Spania, Turcia, Polonia și Ucraina nu vorbea engleza. Dar la final nici nu a mai contat, pentru că cele mai multe dintre fete m-au lăsat să intru în camerele lor, iar dormitoarele transmit întotdeauna, în tăcere, mai multe informații decât reușesc oamenii, în general, folosind cuvinte.

De fiecare dată când intru în camera unui adolescent, băiat sau fată, am cu mine o listă de verificare. Îmbrăcămintea este întotdeauna pe primul loc. Este la vedere sau ascunsă în dulap? Ce mărci sunt vizibile, dacă există? Pe pereți sunt afișe sau lucrări de artă? Cum și unde este așezat patul? Cât de central? Există o cuvertură, o pătură sau o pilotă? Cât de multe perne sunt? Patul are semne de uzură? Unde? Cât de apropiat este acesta de priză? Câte ore pe zi își petrec adolescenții în dormitoarele lor? Pe lângă aceste detalii legate de cameră, cât de multe selfie-uri își fac, în medie, în 24 de ore? Cât timp petrec în fața laptopurilor, raportat la timpul de utilizare a tabletei, respectiv a telefonului? Ce rol joacă în viața lor muzica și videoclipurile și de unde le accesează cel mai des?

La final studiez paralela dintre „casa" fetei – camera ei – și pagina ei de Facebook. Îmi place să spun că rețelele sociale sunt noul perete din dormitor. La fel cum fac și acolo unde dorm, utilizatorii Facebook încarcă pe „pereții lor" lucrări de artă și fotografii, apreciază anumite cărți, reviste și filme și creează colaje de fotografii și albume. Au mereu la dispoziție un inventar al datelor de contact ale prietenilor, care poate fi răsfoit

oricând și, desigur, utilizatorii au periodic impulsul de a-și actualiza „stările", un cuvânt la care Facebook se referă literal.

Paginile principale din rețelele sociale și locuințele offline au în comun încă un aspect esențial: doar o mică fracțiune din ceea ce publicăm în rețelele sociale seamănă bine cu ceea ce se întâmplă cu adevărat în viețile noastre – iar casele noastre reale sunt adesea construcții realizate în funcție de cine credem că suntem. Pentru a adăuga chiar mai multă complexitate acestei probleme, știam și că, deși crearea unei pagini de Facebook devenise un ritual inițiatic pentru un adolescent de treisprezece ani, sinele mai autentic al acestuia se vedea, cel mai probabil, în locurile unde cei mai mulți părinți nu îndrăznesc să pășească, cum ar fi Instagram sau aplicațiile gratuite de mesagerie ca WeChat, Kik și WhatsApp.

Totuși, întâi de toate, identitatea unei adolescente, aspirațiile și dorințele sale pot fi descoperite în camera ei, un loc în care aproape nimic nu e lăsat la voia întâmplării.

Camerele adolescentelor s-au schimbat dramatic în doar zece ani. Piesa centrală a oricărei camere de copil era, de obicei, un birou, plus un scaun și un calculator sau un laptop. Astăzi, această piesă este chiar patul. În ultimii câțiva ani, paturile s-au mărit, la propriu, o consecință a faptului că adolescenții și adolescentele le folosesc drept centre de comandă. Desigur, unii puști încă folosesc birourile atunci când își fac temele, dar pentru mulți dintre adolescenți și chiar pentru studenți, patul este locul în care citesc, învață, moțăie, pierd timpul, scriu mesaje, postează în rețelele sociale, folosesc FaceTime, vorbesc pe Skype, ascultă muzică și urmăresc videoclipuri, de obicei în același timp.

În consecință, s-a schimbat și conceptul de „lumină". Peste tot în lume, atunci când ne trezim, primul lucru spre care ne întindem cei mai mulți dintre noi este telefonul, care a devenit

la fel de mult obiect tranziţional, ca păturica pe care o căram după noi când eram mici. Un studiu din 2014, făcut de YouGov şi *Huffington Post*, a scos la iveală faptul că aproape două treimi dintre utilizatorii de telefoane inteligente cu vârste cuprinse între 18 şi 29 de ani chiar dorm „cu telefonul sau tableta în pat"[6], sugerând că, în 24 de ore, prima şi ultima noastră expunere la lumină este strălucirea albastră a pixelilor. Luminozitatea ecranelor telefoanelor noastre este aproape mai puternică şi mai relevantă pentru noi decât lumina soarelui sau a lunii. În urmă cu un deceniu, în camera obişnuită a unei adolescente existau între două şi cinci veioze. Astăzi, când peticul de lumină al ecranului ne luminează dormitoarele, veiozele au devenit aproape la fel de redundante ca birourile. Alături de lumină, conceptul de „expunere" a trecut şi el prin mai multe schimbări. Scaunele încă există, dar au în mare parte rolul de suport pentru haine. În urmă cu zece ani, camerele fetelor erau tapetate cu o mulţime de postere şi lucrări de artă. Astăzi, în camera unei fete obişnuite sunt cel mult două afişe. În multe cazuri, adolescentele s-ar putea să nu mai fie deloc interesate de subiectul afişului, dar atunci când le întrebi de ce nu l-au dat jos, primeşti invariabil acelaşi răspuns: nu au „timp" sau sunt „prea ocupate". Mi-am dat seama mai târziu că motivul real era că sunt ataşate de reminiscenţele din copilărie, o idee la care voi reveni mai târziu.

Camerele băieţilor au trecut prin aproximativ la fel de multe schimbări în ultimul deceniu şi, de fiecare dată când camerele s-au transformat, se poate spune cu destul de multă siguranţă că şi proprietarii lor s-au schimbat. În general, adolescenţii seamănă tot mai mult cu adolescentele, iar reciproca este şi ea valabilă. Dacă fetele de astăzi sunt mai tocilare, şi băieţii de astăzi sunt mai tocilari. Cândva, băieţii se întindeau peste tot şi puteai vedea botul unui pantof sau al unui adidas ieşind de sub un

scaun sau de sub o canapea, dar astăzi au început să fie mai adunați. În general, au devenit mai preocupați de modă, iar pantofii și tenișii în tendințe au o importanță mai mare în viețile lor. De aici și omniprezența oglinzii late cât peretele, pe care în ziua de azi atât fetele, cât și băieții vor să o aibă în cameră.

Dar ce ar putea să îmi spună camerele fetelor – din Elveția, Italia, Franța, Austria, Germania și Polonia – despre schimbarea norocului unui comerciant de articole de modă din Elveția? Sincer, nu prea știam de unde să încep, iar câteva săptămâni mai târziu, după ce mă ocupasem de Cercetarea de Subtext în Europa de Est și de Vest, nu eram cu mult mai lămurit. Cu excepția schimbărilor de ansamblu din decor, pe care le-am menționat deja, și de importanța patului, la acel moment nimic din ce văzusem sau auzisem nu îmi atrăsese atenția ca fiind în mod special neobișnuit, așa că am luat-o de la capăt și am întrebat fiecare fată pe care o intervievasem dacă ar deranja-o să țină un jurnal video și unul scris, și dacă era dispusă să își facă o duzină de fotografii care să descrie cel mai bine cine era (sau mai degrabă cum se vedea pe sine).

În ceea ce privea jurnalul video, regulile erau simple: adolescenta era rugată să spună ce făcuse în ziua respectivă și ce plănuia să facă în ziua următoare. Dacă intra pe un site, trebuia să îi scrie numele, la fel și pentru muzica pe care o asculta și videoclipurile la care se uita. La început, relatările aveau aerul unui clișeu și păreau regizate – cele mai multe dintre fete păreau să pună în scenă ce văzuseră în seriale ca *Totul despre sex** sau *Micuțele mincinoase*** –, dar, pe măsură ce trecea timpul, videoclipurile deveneau mai puțin rigide și mai relaxate: *Acum mă duc până la frigider. În seara asta ies să mă întâlnesc cu prietenul meu. Acum intru pe YouTube ca să ascult noul cântec al lui Sia.*

* *Sex and the City* (1998) (n.t.).

** *Pretty Little Liars* (2010) (n.t.).

Bazându-mă doar pe fotografii, mi-am dat seama că aproape toate pozele pe care le făcuseră fetele dezvăluiau dezechilibre. În mod ironic, acestea erau adesea „compensate" pe paginile de Facebook ale fetelor. Fotografia unei adolescente cu probleme de greutate o arăta doar din profil, alături de un grup de prietene suple și atrăgătoare. Pagina de Facebook a unei alte fete, ai cărei părinți divorțau, și care îmi mărturisise cât de singură se simțea, ilustra o persoană care, la propriu, nu era niciodată singură. Se pare că lumea reală este offline, în timp ce visele trăiesc online. Și mai era ceva: bazându-mă pe videoclipurile lor online și pe interviurile separate, puteam spune că viețile adolescentelor se învârteau în jurul modei și dichiselii. Cercetarea mea descoperise că fetele își petreceau aproximativ 80% din timpul activ gândindu-se la ce purtaseră în acea zi, la ce intenționau să poarte în ziua următoare și la haine în general – o statistică destul de șocantă. De asemenea, erau online între două și trei ore în fiecare zi, vizitând site-urile și blogurile de pe Tumblr ale magazinelor lor preferate de haine și accesorii. Adolescentele elveției erau interesate de site-uri de modă britanice și germane, dar și de Tumblr, Instagram și Snapchat, în timp ce fetele din Europa de Est urmăreau site-uri scandinave. Cele mai multe dintre ele cunoșteau în detaliu lumea modei, inclusiv numele top-modelelor, și aveau o listă oficială sau neoficială de ținute pe care își doreau să le cumpere, dar pe care nu și le permiteau.

Această preocupare pentru modă putea fi văzută și la telefoanele lor inteligente, începând cu husele acestora, pline de abțibilduri și autocolante, și până la aplicații: aplicații de asortare a culorilor, aplicații care asociau nuanțe de ruj cu haine, aplicații care le spuneau adresele celor mai tari cluburi din oraș și aplicații care le ofereau tehnici prin care să-și îmbunătățească aspectul fizic sau să pară mai suple decât erau în realitate. Nici

măcar una dintre fetele pe care le-am întâlnit nu era împăcată cu felul în care arăta. Se considerau fie prea plinuțe, fie prea slăbuțe, o problemă care, aș putea adăuga, poate și ar trebui să fie pusă exclusiv pe seama magazinului de îmbrăcăminte contemporan. Din motive care țin de ușurința procesului de producție, vânzătorii nu produc o gamă bogată de haine pentru o tipologie mai mare de conformații și, în loc să dea vina pe producători, fetele se conving că vina este a lor.

Apoi mai erau și selfie-urile. Uneori, un selfie poate să spună despre o persoană mai mult decât orice obiect dintr-un dormitor aranjat meticulos. Atunci când o fată îi arată alteia o poză din telefonul ei, primele lucruri pe care le caută aceasta sunt, în ordinea importanței: apar în această imagine? Cum arăt? Cine stă lângă mine? Persoana de lângă mine din această poză îmi împrumută din aura ei de popularitate sau este un handicap social faptul că mă aflu lângă ea? S-ar părea că selfie-urile erau chiar mai importante decât evenimentele sau momentele pe care trebuiau să le imortalizeze.

În cele din urmă mi-am alocat o întreagă săptămână pentru a merge la cumpărături cu grupuri mari de fete. Dacă exista un H&M aproape de casa ori de apartamentul lor, se duceau acolo pentru 45 de minute sau o oră, se plimbau prin magazin, vorbeau cu angajații și se holbau la manechine. Nu se aflau acolo pentru a cumpăra ceva, ci pentru a se cufunda într-o fantezie a modei și poate pentru a atinge fibra propriilor aspirații – ca și cum, prin faptul că făceau cumpărături în magazinul unui lanț mondial, erau mult mai aproape de evadarea din identitățile lor locale. Chiar și așa, pe măsură ce fetele mărșăluiau din magazin în magazin, iar eu le urmam, luând notițe, nu am putut să nu remarc și că, pe lângă faptul că se uitau la haine, erau în același timp ocupate și cu evaluarea celorlalte fete din magazin. S-ar părea că, la nivel subconștient, adolescentele

percepeau magazinul de îmbrăcăminte mai puțin din perspectiva mărfii pe care o avea de vânzare și mai mult prin prezența celorlalte femei care făceau cumpărături acolo. (Același lucru este adevărat și pentru viitoare studente, atunci când vizitează campusuri universitare, pentru documentarea preliminară.) Dacă celelalte nu sunt cool sau suficient de aspiraționale, cea aflată în căutare își vede de drum, mai departe.

În magazinele Tally Weijl, dar și în ale altor comercianți, am observat încă un comportament ciudat. Adolescentele veneau rareori singure la cumpărături, poate niciodată. În schimb, un mic grup de trei, patru sau cinci fete își făcea apariția în zona cabinelor de probă. Două dintre ele rămâneau de pază, iar alte două dispăreau în cabină, ca să probeze un articol de îmbrăcăminte. Atunci când una sau ambele ieșeau, erau întâmpinate cu o rafală de păreri și comentarii aprobatoare sau dezaprobatoare. Însă lucrul acesta este chiar atât de neobișnuit? (Răspunsul s-a dovedit a fi afirmativ, dar în momentul acela observația respectivă nu părea să spună nimic.)

M-am îndepărtat de prima rundă de Cercetare de Subtext cu impresia clară că trebuie să fie foarte dificil și derutant să fii o fată de paisprezece sau cincisprezece ani, timidă și îndrăzneață în același timp, dependentă de părinți și familie, dar cu o dezvoltare fizică ce depășește vârsta cronologică – o confuzie evidențiată de ursuleții de pluș care tot apăreau în camerele fetelor, din Polonia până în Austria.

Așa ponosiți și adorabili cum erau, acești ursuleți de pluș nu erau ceea ce păreau a fi. Multe dintre fetele pe care le intervievasem îmi spuseseră că aveau un iubit, iar când le întrebam de ursuleții lor de pluș era clar că, în cele mai multe cazuri, ursulețul era un substitut pentru băiatul din viața lor. Le spuneam: „Descrie ursulețul tău de pluș", „Când a fost prima dată când te-ai simțit foarte apropiată de ursulețul tău de pluș?" sau

„Poți să descrii un moment în care ursulețul te-a dezamăgit?". Aceste întrebări nu erau atât de bizare precum sună. Atunci când fetele vorbeau despre băieții din viețile lor, rareori îi descriau cu acuratețe, așa cum urma să aflu mai târziu, când i-am întâlnit pe băieți; în schimb, ce am auzit era felul în care fetele își *doreau* să fie prietenii lor și ce spunea despre ele însele imaginea idealizată pe care o construiseră.

Adolescentele trăiau într-o zonă nesigură, formată din două universuri separate: o lume Toys"R"Us, a trecutului, și un viitor ecosistem sexualizat, simbolizat de magazine ca Victoria's Secret. Cele mai multe dintre cele care mergeau la Victoria's Secret mi-au spus că nu erau în largul lor, ba chiar se simțeau de-a dreptul inconfortabil. În același timp, deși încă locuiau cu părinții, nu se mai simțeau nici copile. Spre deosebire de băieți, propria lor dezvoltare fizică și psihologică le poziționa într-o zonă gri, fără vreun nume propriu autentic. Am făcut o poză care sintetiza perfect și acut această dualitate: în dormitorul unei fete de cincisprezece ani, un ursuleț de pluș stătea așezat pe o pătură pe care era cusut iepurașul Playboy.

Pe lângă faptul că erau preocupate de felul în care arătau, fetele erau și excesiv de atente la modul în care le percepeau prietenii lor și lumea în sine. Să fii adolescentă însemna că-ți era groază să rămâi singură sau să fii exclusă, uitată ori respinsă. Astăzi, toată lumea știe ce face o fată atunci când se simte nesigură pe ea: publică pe Facebook o poză nouă și așteaptă torentul de complimente pentru felul în care arată. Odată ce și-a recâștigat doza de încredere în sine, este pregătită să devină, din nou, vedeta propriei vieți.

În timp ce lucram în Brazilia pentru un producător de bere (despre care am vorbit în capitolul anterior), nu am putut să nu observ că în dormitoarele tuturor fetelor din Brazilia exista o

etalare de obiecte sau vreo colecție anume, de multe ori alcătuită din sticle de bere colorate. (Consumul de bere este ceva foarte obișnuit în rândul adolescentelor din Brazilia.) Aceste colecții transmiteau un mesaj despre cine își dorea să fie acea fată sau despre oamenii ori clasa socio-economică cu care își dorea să fie asociată cel mai mult. În unele cazuri, adolescentei nici măcar nu îi plăcea marca de bere pe care o afișa – cum ar fi Heineken –, dar asta nu conta. Heineken costă mai mult decât o marcă obișnuită de bere, iar tinerele brazilience ar fi nevoite să economisească săptămâni întregi pentru a-și permite să iasă într-o seară într-un club popular. Era ca și cum, dacă s-ar fi înconjurat cu sticle de Heineken în timpul săptămânii, adolescenta putea să se apropie cumva de genul de persoană despre care își imagina că ar fi, precum și de prietenii pe care spera să îi atragă într-o zi.

În dormitoarele pe care le-am văzut în estul și vestul Europei nu exista nicio analogie cu sticlele de bere. Sigur, o fată austriacă putea să aibă expus un set de perne asortate, o fată din Polonia – o tavă cu sticluțe de parfum, dar nimic nu se apropia de ceea ce văzusem în Brazilia. Totuși, știind că moda este întotdeauna legată de aspirație și transformare, îmi dădeam seama că trebuia să descopăr unde își țineau fetele „colecția secretă", sperând că acest lucru îi putea ajuta pe cei de la Tally Weijl să își înțeleagă mai bine consumatorii. În cele din urmă am găsit ce căutam într-un loc previzibil: la picioarele fetelor. De fiecare dată când deschideam ușa unui dulap plin cu haine și pantofi, știam că descoperisem echivalentul „raftului cu beri". Mai mult, fetele mi-au spus că absolut fiecare pereche de pantofi avea un scop, un motiv bun pentru care era acolo. Orice fată care are și poartă pantofi știe că încălțămintea reflectă starea și atitudinea ei și că pantofii, asemenea muzicii, pot în egală măsură să arate și să dicteze felul în care se simte cineva.

Bazându-mă pe Subtextarea pe care o făcusem, știam că adolescenta obișnuită din Elveția avea nouăsprezece perechi de pantofi, în timp ce franțuzoaica avea cincisprezece, iar cea din Germania treisprezece.

Acela a fost momentul în care am decis să fac un mic experiment. Pentru următoarea săptămână și jumătate, de fiecare dată când mă aflam în câte o capitală – Berlin, Berna, Paris, Roma, Londra – ieșeam din hotel și făceam o plimbare lungă. Nu aveam de gând să vizitez orașul. Aveam o singură misiune: să urmăresc privirile femeilor de pe stradă, în timp ce treceau una pe lângă alta. Mi-am dat seama că, aproape întotdeauna, primul lucru pe care se opreau privirile lor erau pantofii celeilalte.

Întors la muncă, am început să fotografiez interioarele dulapurilor și am făcut poză după poză pantofilor depozitați înăuntru. O săptămână mai târziu m-am întors în camerele aceloraşi fete, unde am hotărât să mai fac niște poze cu interiorul dulapurilor. Acela a fost momentul în care am observat că, în doar șapte zile, se întâmplase ceva ciudat. Comparând pozele făcute cu o săptămână înainte cu noul set, am descoperit că felul în care arătau pantofii și chiar ordinea lor se schimbase. Doar rareori se întâmpla ca o pereche de pantofi să fi rămas în vechiul său loc. Acest aspect m-a încurcat, având în vedere faptul că aproape fiecare fată îmi spusese că, în ciuda numărului de pantofi, rareori se întâmpla să poarte mai mult de una sau două perechi într-o săptămână. Totuși, atunci când am adus vorba despre această contradicție, cele mai multe dintre fete au ridicat din umeri. Poate că probaseră pantofii, poate că nu. Nu își aminteau.

Atunci când te uiți la un singur lucru multă vreme devii orb, iar în ceea ce privește pantofii pe care îi purtau adolescentele,

aveam senzația că îmi pierdusem capacitatea de a vedea lucrurile clar. Dacă nu pot să înțeleg ceva sau dacă un lucru nu are sens, trebuie să mă îndepărtez de el câteva zile și să îmi aduc cu forța simțurile înapoi, spre normalitate. În acest caz, trebuia să mă uit în altă parte a aceluiași ecosistem de familie, la celălalt capăt al spectrului: baia.

Unele dintre fete aveau propriile băi; altele împărțeau baia cu frații lor; iar altele împărțeau baia cu întreaga familie. Deloc suprinzător, cele mai multe erau ticsite de produse obișnuite, precum periuțe de dinți, tuburi de pastă de dinți, deodorante, parfumuri și luciuri de buze. Ce lipsea? Lipsea ceva? Nu. Nu lipsea nimic. Sau poate că lipsea? A durat câteva zile până când să-mi pice fisa: erau puține creme de față și de mâini, iar cele care se aflau acolo erau pe bază de apă. Cu zece ani în urmă, cremele de față și de mâini care se găseau în băile celor mai multe fete erau pe bază de uleiuri. Cremele cu ulei nu doar că țin mai mult, dar și fac mai puțin rău pielii, pe vreme rece. Totuși, în doar un deceniu, acestea dispăruseră din băile fetelor. De ce?

Creme de mâini. Creme pentru piele. Selfie-uri. Colecții de pantofi ascunse. Era aproape definiția pentru *small data*. Luat singur, niciunul dintre aceste lucruri nu avea nimic semnificativ de spus, dar, luate împreună, toate acestea sugerau o posibilă ipoteză. Acea ipoteză – dacă puteam să o numesc așa în stadiul respectiv – era, poate, legată de tehnologie. În momentul în care mi-am dat seama că acele creme pentru mâini și față pe bază de ulei dispăruseră din colecțiile de cosmetice ale fetelor, primul meu gând a fost că loțiunile emoliente pentru ten și mâini lasă degetele teribil de lipicioase. Pe tastatură rămân urme asemănătoare cu cele de lipici. Nu doar atât, dar pielea strălucitoare reflectă lumina, creând un efect optic pe care cei mai mulți dintre noi îl considerăm dușmanul unui selfie de

calitate. Cele mai multe fete sunt suficient de isteţe ca să-şi dea seama că tastarea mesajelor, cremele emoliente şi selfie-urile nu se potrivesc între ele.

La acel moment aveam o teorie în minte, dar întâi era nevoie să mai adun nişte dovezi. Pe parcursul următoarelor câteva zile, am pus aceeaşi întrebare în fiecare casă pe care am vizitat-o: ar fi dispuse fetele – sau părinţii lor – să îmi arate facturile lunare pentru serviciile de telefonie mobilă? Şi nu doar factura fiscală sau suma pe care o datorau furnizorilor, ci serviciile detaliate, desfăşurătorul care includea apelurile şi mesajele? Unele fete şi părinţii lor au ezitat; altele s-au uitat la mine ciudat; iar altele m-au întrebat dacă era cu adevărat necesar. Totuşi, atunci când mi-am explicat teoria, cele mai multe dintre mame au devenit la fel de curioase şi interesate ca mine.

De ce întrebam? Pentru că o singură întrebare rămăsese fără răspuns şi ştiam că facturile lunare de la telefonul mobil puteau să mă ajute să-l găsesc. Ce anume se petrecea în dormitoarele fetelor între 6:00 şi 6:30, în fiecare dimineaţă? Cele mai multe dintre ele îmi spuseseră că se trezeau devreme dimineaţa şi „se pregăteau pentru şcoală". Bazându-mă pe vizitele mele din camerele lor, ştiam că nu-şi petrec timpul la duş. Cum de ştiam asta? Într-un proiect anterior la care lucrasem împreună cu un producător european de şampon aflasem un detaliu: cu cât era mai mare orificiul prin care curge şamponul din sticlă, cu atât poate vinde mai multe sticle. Explicaţiile sunt evidente. Atunci când strângi în mână o sticlă cu un orificiu mai mare, va curge mai mult şampon decât ai avea nevoie. Astfel, sticlele se golesc mai repede, obligându-ne să le înlocuim. Ştiam că există o corelaţie directă între durata unui duş şi dimensiunea orificiului sticlei de şampon. Cu cât acesta este mai mare, cu atât durează mai mult dușul. Cu cât este mai mic, şi dușul este mai scurt. Reţinusem acest fenomen ca pe o curiozitate, nimic mai

mult, dar acum îmi dădeam seama că putea explica mai multe decât credeam.

Cu ajutorul asistentului meu, mi-am petrecut următoarele 48 de ore cercetând facturile telefonice, iar când am terminat știam că ipoteza mea era adevărată. (Facturile telefonice reprezintă „informații cantitative" aparent lipsite de valoare, dar în corelație cu *small data* am reușit să formulăm o teorie solidă.) Studiind desfășurătoarele de date mobile ale acestor familii, era clar că fetele se trezeau din ce în ce mai devreme, deși se culcau din ce în ce mai târziu. (Nu este de mirare că lipsa de somn în rândul adolescenților este o problemă atât de mare, peste tot în lume.) Utilizarea intensă a telefoanelor mobile din familie începea de regulă în jurul orei șase dimineața, adică exact momentul în care fetele îmi spuseseră că se dau jos din pat. Chiar și așa, nu este ceea ce credeți. Fetele pe care le-am intervievat nu erau niște bine intenționate punctuale, dornice să se asigure că ajungeau la școală la timp sau că predau o lucrare de final de semestru, fără cusur. Nu, ele se trezeau devreme și, în liniștea caselor sau a apartamentelor, foloseau acel timp pentru a le trimite prietenilor selfie după selfie.

Vorbind în termeni estimativi, o fată obișnuită își făcea șaptesprezece selfie-uri în fiecare dimineață. De ce? Răspunsul e evident: pentru că, datorită tehnologiei, puteau s-o facă. Un răspuns mai puțin sarcastic ar fi că oamenii sunt ființe fundamental nesigure care, cel puțin la începutul adolescenței, își doresc să fie ca toți ceilalți și pentru care teama de a fi excluși din triburile de care aparțin este mai puternică decât practic orice altceva. Astfel, moda va impune întotdeauna nevoile și schimbările sale, iar pentru adolescente păreau să existe trei puncte sau unghiuri ale dorinței. Primul începea în intimitatea camerelor lor, acolo unde căutau online produse și tendințe în

modă. Al doilea presupunea planificare și strategii referitoare la ce urmau să poarte în acea zi și în următoarea. Al treilea unghi era adus acum în discuție, iar fetele – și mărimea orificiilor de la sticlele de șampon – au și confirmat atunci când le-am întrebat.

Se pare că în fiecare dimineață, după ce se trezeau, primul lucru pe care îl făceau era să pozeze hainele și pantofii pe care se gândeau să le poarte, iar apoi le trimiteau prietenelor, care răspundeau în mod pozitiv sau negativ. Își petreceau așa fiecare dimineață, coordonându-și alegerile vestimentare, folosindu-și semenele ca dubluri pentru Anna Wintour*, critici care nu doar că puteau să-și dea cu părerea referitor la ce arăta cel mai bine, dar puteau să se și asigure că nu vor apărea la școală două fete purtând aceeași bluză, aceiași pantofi sau aceiași pantaloni.

Asemeni oricăror membri ai unui trib, atunci când ieșeau în lume, adolescentele își coordonau identitățile vestimentare și cromatice. Așa cum descoperisem mai devreme, scopul lor nu era să iasă atât de mult în evidență, încât să devină stridente; scopul lor era să se evidențieze numai puțin. Părinții lor, desigur, habar n-aveau despre nimic din toate acestea și nici nu ar fi trebuit să știe. Această discretă paradă a modei se desfășura în spatele ușilor închise, în tăcerea dimineții.

Din nou, niciunul dintre noi nu suntem imuni la presiunile modei și ale statutului și, dacă nu altceva, Facebook și celelalte rețele sociale au reușit măcar să facă explicite lucruri care sunt implicite pentru ființele umane – fapt pe care, înainte de apariția internetului, obișnuiam să ni-l imaginăm sau să-l teoretizăm, fără niciun fel de informații care să susțină teoria. Chiar și oamenii cei mai încrezători din lume sunt nesiguri atunci când nu-i privește nimeni. Călătorind atât de mult, am petrecut o

* Editor-șef al revistei *Vogue* (n.t.).

grămadă de timp în sălile de așteptare din aeroporturi, unde sunt înconjurat de oameni de afaceri foarte bine îmbrăcați, care tastează de zor la laptopuri sau vorbesc la telefon. De-a lungul timpului, am observat că mulți dintre ei își întorc cu fața în jos cartelele de îmbarcare sau le pun în buzunarele de la piept, în așa fel încât să nu se vadă ce scrie pe ele. În cele din urmă mi-am dat seama. Cardurile lor Visa sau American Express Gold* le ofereau acces în zonele de așteptare pentru clasa întâi și business, dar, de fapt, ei călătoreau la clasa economică. Mai mult? Caută prin portofelul oricărui om de afaceri și vei descoperi că o mulțime de carduri de membru sau cărți de credit au expirat de multă vreme. Totuși acestea sunt adesea expuse ostentativ. Nu contează vârsta sau sexul, transmitem permanent lumii semnale conștiente și inconștiente – iar fetele pe care le intervievasem nu erau o excepție.

S-ar putea să vă întrebați: ce aveau de-a face selfie-urile de dimineață cu lumea modei pentru adolescenți? Cum aș putea să iau o observație, sau o serie de observații fără legătură, și să le adun într-un caz, într-un argument sau într-o strategie care să ajute brandul Tally Weijl?

Merită repetat că internetul a distrus conceptul de „local", nu doar în legătură cu suvenirurile, ci și în maniera în care simțim că ne asemănăm cu alții. Înainte de epoca internetului ne comparam cu cei din liceele și orașele noastre de baștină, respectiv cu prietenii care mergeau la școli din apropiere. Astăzi ne comparăm cu milioane de alți oameni de vârsta noastră, de peste tot din lume. Adolescentele sunt cu atât mai predispuse să cadă în această capcană, în care nimic din ce porți sau ce faci nu este destul de bun, dacă nu-i mai întâi validat de prietene.

* Cardurile bancare „Gold" sunt acordate preferențial unor clienți considerați de top (n.r.).

Extraordinara coordonare cerută de conformarea zilnică a vestimentației a făcut ca timpul de răspuns al fetelor să fie mai scurt. Mai demult, adolescentele aveau la dispoziție, pentru a-și coordona ținutele, săptămâni și zile înaintea unui bal sau a unui alt eveniment școlar important. În Era Informației, acest nivel de coordonare poate să se desfășoare nestingherit în fiecare dimineață și are un efect direct și de impact asupra comercianților ca Tally Weijl. La urma urmei, comparând și analizând haine și pantofi, tinerele fete sunt obligate să adauge și mai multe obiecte la colecțiile lor deja existente. Nevoia de și mai mulți pantofi, mai multe bluze, mai mulți pantaloni, mai multă lenjerie, mai multe pulovere, mai multe jachete și mai multe eșarfe crește proporțional. Cu atât de multe „sezoane", adolescentele de astăzi sunt obligate să își împrospăteze și să își completeze garderoba aproape tot timpul.

Tally Weijl îmi dăduse o misiune punctuală: să caut acele *small data* care nu doar că generau și consolidau loialitatea față de brand, dar totodată puteau și să rămână actuale timp de decenii, într-o industrie care impune schimbare și reinventare la fiecare două luni. Niciun comerciant din lume nu avea grijă de tinerele din zona gri, cuprinsă între copilărie și viitorul „eu" adult. Era un teritoriu necartografiat. Pentru a atrage și reține publicul său de bază, Tally Weijl trebuia să vorbească în același timp și cu ursulețul de pluș, și cu modelul sofisticat de la Victoria's Secret.

Îmbinarea lumii offline cu cea online este cunoscută în industria vânzărilor cu amănuntul drept „convergență". Astfel, unii dintre comercianți au astăzi rafturi digitale actualizate în timp real – asemănătoare cu panourile electronice de pe șosele, care îți spun ce viteză ai atunci când treci pe lângă ele –, pe care clienții le pot accesa cu ajutorul cardurilor lor de

fidelitate, care le oferă reduceri în timp real în mediul online sau în magazine; Waze, aplicația pentru trafic și navigare bazată pe informațiile din comunitate, a stabilit parteneriate cu mai multe corporații, inclusiv cu Target, pentru a oferi promoții și reduceri la magazinele din apropiere, bazându-se pe localizarea geografică.

Vânzătorii de articole de modă, printre care și Tally Weijl, sunt pe bună dreptate îngrijorați că își vor pierde fascinația pe care o exercită asupra tinerelor cumpărătoare, care nu mai sunt aproape deloc offline. Pentru a ne crea propriile metode de convergență, a trebuit să mă pun de acord cu managementul companiei Tally Weijl asupra a ceea ce înseamnă cuvântul *social* într-o Eră a Informației. Am fost de acord că cele mai mari avantaje ale actului de cumpărare sunt beneficiile sociale, atât offline, cât și online. Cumpărăturile ne scot din casă, iar magazinele și mallurile pun la dispoziție o comunitate, chiar un orășel de camarazi care cred în modă. Un alt lucru pe care comercianții online nu îl pot face este să suplinească elementul tactil, dorința umană de a atinge și de a „simți" o cămașă sau o pereche de pantaloni, înainte de achiziție.

Internetul este, în același timp, un oraș care rivalizează cu lumea vânzărilor cu amănuntul din offline în ceea ce privește conectivitatea, socializarea – și localizarea. Le oferă utilizatorilor acces la magazine, branduri și la alte țări, cu care cele mai multe dintre orașele noastre natale nu ar putea concura. De asemenea, le oferă utilizatorilor echitate socială și apartenență, aprobarea sau dezaprobarea unui grup de semeni ale căror opinii definesc și domină acum viețile adolescentelor. În același timp, atunci când realizăm un anumit lucru online, inclusiv când facem cumpărături, suntem singuri. Scopul meu era să aduc laolaltă autentica socializare din timpul cumpărăturilor offline cu acea companie artificială pe care o oferă

cumpărăturile online, pentru a crea ceva ce, din câte știam eu, lumea comerțului cu amănuntul nu mai văzuse până atunci.

Dar atunci când l-am propus conducerii Tally, primul meu concept a fost un eșec. I-am întrebat pe cei din managementul companiei: cum ar fi să creăm o casă de vis sau o mansardă, unde ar putea locui un grup de fete alese de noi? Le puteam recruta printr-un concurs special organizat în magazine sau chiar printr-un sistem de tipul „Lozul de aur al lui Willy Wonka".* Fetele puteau locui în mansardă, grație companiei Tally Weijl, iar noi le puteam oferi și beneficii precum un șofer aflat permanent la dispoziție, un podium, un spa și un studio de înregistrări audio. Urma să transmitem petrecerile, spectacolele și întâlnirile lor pe site-ul Tally Weijl, în magazine, pe canalul de pe YouTube al brandului și prin Periscope, aplicația pentru transmisiuni în direct. În schimb, casa ori mansarda urma să aibă rolul unui centru de promovare prin viu grai pentru brandul Tally Weijl.

Tuturor le-a plăcut atât de mult ideea, încât începuserăm să căutăm o locație pariziană convenabilă. Un an mai târziu încă nu găsiserăm proprietatea perfectă, iar în cele din urmă designerul șef a trecut ideea pe linie moartă, nefiind dispus să compromită brandul Tally Weijl prin folosirea unui spațiu mai puțin stimulativ. Însă, două săptămâni mai târziu, conducerea aproba un al doilea concept, care până acum pare să funcționeze foarte bine.

Noul Tally Weijl – Tally 2.0 – a fost lansat în 2013, într-un magazin-pilot din Viena. De atunci, succesul său s-a răspândit în numeroase orașe din Europa.

Știind că adolescentele sunt schimbătoare și că nu sunt loiale față de mai nimic, în mod deosebit, mi-am dorit ca în noul

* Aluzie la loteria organizată de personajul fictiv Willy Wonka, pentru a selecta câțiva copii care să-i viziteze fabrica de ciocolată (n.r.).

Tally Weijl să creez un templu religios. Cercetarea de Subtext pe care o făcusem mă învățase că fetele de azi, sau cel puțin cele cu care vorbisem eu, aveau nevoie de ceva în care să poată crede și multe nu mai aveau un astfel de lucru în viețile lor. Experiența mea îmi spunea că, odată ce adolescentele descopereau acea credință și găseau un loc în care să se adune și chiar să se închine ca trib, puteau și chiar rămâneau loiale față de acesta. Speranța mea era ca această credință să fie noul magazin Tally.

Dacă vechiul Tally Weijl era îngrămădit, zgomotos și necizelat, noul Tally Weijl era spațios, colorat, exuberant și extravagant. Am angajat un celebru regizor britanic de teatru, care a transformat magazinul vienez, purtător de drapel al Tally, într-un eveniment, un show de circ, un spectacol. În seara lansării, actori costumați - acrobați pe picioroange, muzicieni de stradă, bărbați cu barbă care purtau ochelari fumurii și rochii bogat împodobite - intrau și ieșeau din magazin, sorbind apă minerală roz din pahare de șampanie. Chelnerițe cu peruci verzi și mov duceau tăvi cu vată pe băț, prăjituri roz în formă de inimioare și acadele supradimensionate. În magazin și în afara lui, ghicitoare în palmă și în cărți se ofereau să-ți prevadă viitorul, iar acrobați de circ pudrați cu alb se contorsionau în forme unduitoare complicate.

S-ar putea scrie o enciclopedie despre influența homosexualilor asupra culturii și modei heterosexuale și despre felurile în care bărbații gay au rolul unor înaintași pentru tendințele adoptate în cele din urmă de mase. De exemplu, în urmă cu două decenii, bărbații care purtau cercei erau „gay", iar gelul pentru păr și cremele hidratante erau și ele simboluri ale lumii homosexualilor. Astăzi, desigur, o mulțime de bărbați heterosexuali poartă cercel și folosesc creme de față. Unde și cum începe influența bărbaților gay asupra culturii heterosexuale?

Răspunsul este complex, dar în ceea ce privește moda, gusturile bărbaților gay le influențează adesea pe tinerele fete care, văzând cât de bine arată o haină pe un homosexual, își conving iubiții să încerce și ei. Lucrând cu Tyra Banks la dezvoltarea unei noi linii de produse bazate pe uriașa ei notorietate căpătată la *America's Next Top Model* FABlife și Victoria's Secret, mi-am petrecut o zi analizând baza ei de date pentru a descoperi segmentul demografic al acestui brand. Linia se adresa adolescentelor sau studentelor, dar în același timp am fost surprins să descopăr că publicul-țintă al multor colecții de lenjerie era format din bărbați gay cu vârste cuprinse între 20 și 30 de ani. Motivul era simplu și testat în timp: dacă linia era pe placul populației homosexuale mai tinere, care o găsea stilată, provocatoare sau elegantă, era doar o chestiune de timp până când un bărbat gay o recomanda prietenelor sale heterosexuale. Mai mult, majoritatea bărbaților gay țin foarte mult la părerile lor; dacă nu le place un brand sau un magazin, dacă li se pare banal sau lipsit de gust, vor spune asta direct. Pe scurt, părerea lor are cumva rolul de control de calitate. Dacă unui tânăr bărbat gay cu simțul observației îi place ceva, probabil că este în regulă, motiv pentru care în mulțimea care s-a adunat la Tally în seara lansării erau și foarte mulți gay, despre care speram că vor avea rolul de arbitri de modă pentru tinerele consumatoare.

Mai devreme am adus vorba despre întrebarea pe care i-a adresat-o Steve Jobs directorului executiv al companiei Disney, Robert Iger: „Dacă un magazin ar putea vorbi, ce le-ar spune oamenilor care intră acolo?" Tally Weijl 2.0 – care era șic, în tendințe, colorat și în același timp copilăros și sofisticat – avea multe de spus. În loc să îi vorbească de sus, îmi doream ca Tally să comunice direct cu fata care își iubea ursulețul de pluș, dar, în același timp, nu scăpa din vedere nici viitorul podiumului internațional. Care era viziunea noastră, oglindind deopotrivă

mentalitatea brandului și a clienților săi? *Mănâncă mai întâi desertul.* Noul magazin emblematic al Tally Weijl era în sine o explozie sexy, feminină și fantasmagorică de nuanțe zmeurii și verzi, covoare verde crud și taburete trandafirii, toate așezate pe o podea din scânduri de lemn autentic. Decorul cu iz intenționat retro includea scaune recondiționate din Irlanda și Scoția, confortabile și tradiționale, dar în același timp extravagante și artistice; amestecul de sofisticat și funcțional le asigura pe consumatoarele adolescente că încă se aflau într-un mediu familial sigur, dar în același timp erau suspendate într-o lume a fanteziei și a teatrului. Creasem și ceea ce eu am numit „Zona Celor Mai Bune Prietene", un loc din magazin în care se afla un pat uriaș pe care fetele se puteau odihni, relaxa și unde puteau să își citească mesajele primite. Le-am pus la dispoziție chiar și încărcătoare pentru telefoane, asigurându-ne astfel că nu exista nicio scuză posibilă pentru ca o fată să plece din Tally Weijl – cel puțin nu înainte de a-și fi terminat cumpărăturile.

Analizând mii de selfie-uri, mi-am amintit că adolescentele de astăzi au o nevoie acută de a fi vedetele propriilor vieți. Ceea ce explica prezența camerelor atârnate de tavan în fiecare încăpere din fiecare magazin, cu rolul de a crea iluzia că absolut fiecare clientă Tally era personajul principal al propriei vieți. Peste tot pe pereții magazinului erau imagini înrămate ale iepurașului din logoul Tally Weijl. Existau iepurași cu buline, iepurași în medalioane cu camee, care se deschid, iepurași în stilul Epocii Victoriene și iepurași care arătau de parcă fuseseră pictați de Andy Warhol*.

De asemenea, insistasem să introduc în magazin scenarii de poveste. O pereche de pantofi viu colorați era așezată lângă o mică bibliotecă în care trona o carte mare cu copertă

* Andy Warhol, născut Andrew Warhola, a fost grafician, fotograf, pictor și realizator de filme american, personalitate a curentului artistic cunoscut ca Pop Art din Statele Unite (n.r.).

cartonată, intitulată *Safari*. De ce? Pe fond, consumatoarele Tally Weijl erau în propriile lor safariuri, căutând perechea ideală de pantofi. Conceptul de „safari" le valida misiunea, oferindu-le totodată permisiunea explicită de a explora fiecare centimetru pătrat al magazinului.

Dar păstrez ce este mai bun pentru final.

De-a lungul anilor, mi-am petrecut ore bune supraveghind cabine de probă, observând cum se îngrămădeau adolescentele, două câte două, în spații minuscule, doar ca să iasă apoi cu mâna goală; m-am tot uitat și la prietenii lor, care stăteau afară, așteptând, în mod evident iritați de nesfârșitele sesiuni de Pune-o pe tine - Dă-o jos - „Ce zici?". Zona cabinelor de probă din noul Tally Weijl era ea însăși un univers al dulciurilor, fiecare cabină fiind vopsită în altă nuanță de roșu, verde, portocaliu, galben și albastru. Afară am creat o zonă de „parcare", în care băieții puteau să stea cu ochii pe prietenele lor fără să pară nerăbdători sau stresanți. Dar înăuntru era locul în care avea loc magia - și convergența. Cu sprijinul conducerii Tally Weijl, concepusem ceea ce am numit cabina de „Clicuri și Mortar*". Să vă explic: în fiecare cabină de probă poziționasem o oglindă mare, din podea până în tavan, conectată la internet, care, la o simplă atingere, se transforma într-un uriaș ecran de calculator, care transmitea în timp real. Fetele care intrau în cabină, singure sau cu o prietenă, ca să probeze haine, puteau acum să se conecteze la contul lor de Facebook, să se conecteze cu cele mai bune prietene, să probeze bluze, pantaloni și pantofi în fața unei camere, în direct, să inițieze „sesiuni de vot" și - articol cu articol - puteau cere și primi feedback pe loc despre hainele în care le stătea bine și cele care nu erau prea grozave. Pe scurt, noua cabină de probă de la Tally era o versiune online și offline

* În original, „Clicks and Mortar", referință la magazinele online (accesate prin clicuri) și cele fizice (construite din cărămizi și mortar) (n.t.).

a ritualurilor secrete de dimineață, despre care aflasem cu doar două luni în urmă.

La Tally am creat cu succes un templu al modei - o zonă de așteptare și o destinație, echipate nu doar cu încărcătoare pentru telefoane, ci și cu cea mai rapidă conexiune la internet din Viena. De la lansarea Tally 2.0, brandul și-a depășit în mare măsură crizele în ceea ce privește trendurile, încasările au crescut semnificativ, iar numărul de fani ai paginii de Facebook s-a mărit de patru ori; dar, mai important, rolul unui magazin fizic a fost redefinit și reinventat. Astăzi, adolescentele austriece stau la coadă pentru a intra în cabinele de probă ale Tally, extinzând experiența privată pe care o aveau acasă cu prietenele lor, la ora 6:19 dimineața, și pentru restul zilei, construind brandul Tally și în același timp propriul lor brand de vedetă, trimițând selfie-uri prietenelor de pe Facebook. Una dintre fetele cu care am vorbit spunea despre noul Tally că este „uluitor", în timp ce o alta, care evaluase anterior magazinul cu nota trei, îi acordase acum nota nouă, adăugând: „Este atât de extraordinar, încât trebuie să îl vezi". Pe scurt, magazinul merita o strângere de mână călduroasă (cu sau fără cremă).

7 Când dormi fără cuvertură

HÂRTIA ARSĂ, MAȘINUȚELE DE JUCĂRIE ȘI PRAFUL MAGIC AJUTĂ LA DESCIFRAREA SEMNIFICAȚIEI PE CARE O ARE ÎN CHINA CONCEPTUL DE „CALITATE"

Aproape fără excepție, occidentalii care călătoresc în țările din lumea a treia se întorc acasă cu aceeași impresie. Ei povestesc că, în ciuda faptului că au mai puține resurse și posesiuni materiale, locuitorii unor țări precum Guatemala, Peru sau Filipine par să fie semnificativ mai „fericiți" – mai blânzi, mai prietenoși, mai darnici și mai ospitalieri – decât cei care trăiesc în Vest. Acest lucru îmi arată cât de irelevant este conceptul occidental de „fericire" pentru oricine trăiește în afara țărilor civilizate. Dacă îi întrebi pe cei născuți în lipsuri dacă sunt sau nu fericiți, cei mai mulți vor răspunde că nu sunt nici „fericiți", nici „triști". Pur și simplu își trăiesc viețile. Prioritățile lor sunt, în ordine aleatorie, să muncească, să pună mâncare pe masă și să aibă grijă de familiile lor.

Scriitori și filosofi, de la Buddha la Herodot și Aristotel, au tot scris despre fericire și se tot gândesc la ea de secole. Totuși, merită să ne amintim că, în loc să fie o caracteristică intrinsecă existenței sau o aspirație firească, industria fericirii occidentale este, conform *Harvard Business Review*, „un artefact al istoriei moderne".[1] Conceptul fericirii ca așteptare a început să se dezvolte abia în urmă cu 250 de ani, în perioada de după Iluminism. Înainte de acel moment, chiar și în Vest viața era, în general, la limita austerității. Abia la mijlocul secolului al XIX-lea goana după fericire a început să se transforme treptat într-un obiectiv legitim, iar nefericirea a devenit o boală de care trebuia să te ferești.

Mișcarea pentru fericire a devenit mai puternică pe parcursul secolului al XIX-lea, pe măsură ce locurile de muncă au început să fie tot mai departe de casă și, conform *Harvard Business Review*, „soțiilor și mamelor li se cerea să întrețină o atmosferă plăcută, pentru a-i recompensa pe soții lor, care munceau din greu, și pentru a crește copii de succes".[2] Fericirea a evoluat astăzi într-un fenomen – ba chiar într-o îndatorire – de esență occidentală, mai ales americană. La urma urmei, un director american din domeniul publicității a fost cel care a inventat pictograma zâmbetului*; un sunetist american a creat fundalul sonor cu hohote de râs, din televiziune; și o companie americană, McDonald's, a fost cea care a venit cu ideea de Happy Meal.

În mod ironic, străduința noastră de a fi fericiți tot timpul aproape că garantează nefericirea, fie și numai prin apariția temerii că nu te ridici la nivelul de mulțumire, bogăție sau bunăstare al altora. Iar internetul, desigur, nu a ajutat deloc. Am scris mai devreme că nivelul de transparență al unei țări se află în corelație directă, negativă, cu nivelul de fericire de la nivel național. Nici despre bogăția sau stabilitatea unei țări nu se poate spune că ar contribui la starea generală de mulțumire a acelei națiuni. *Raportul fericirii la nivel mondial***, studiu anual publicat de United Nations Sustainable Development Solutions Network***, măsoară valoarea totală a veniturilor unei țări, nivelul de trai, șomajul, sănătatea fizică și mintală, precum și stabilitatea culturală. În 2014, Elveția, Islanda și Norvegia erau „cele mai fericite țări".[3] În același an, un sondaj Gallup a abordat

* În original, „Smiley Face" (n.t.).

** În original, *The World Happiness Report* (n.t.).

*** SDSN a fost inițiată în 2012 de secretarul general al Națiunilor Unite, Ban Ki-moon, cu scopul de a mobiliza resurse științifice și tehnologice din întreaga lume pentru a descoperi soluții practice pentru dezvoltare susținută. Informații complete despre misiune, viziune, proiecte sau orice alte detalii găsiți pe http://unsdsn.org/ (n.t.).

problema dintr-un alt unghi, întrebând adulți din 143 de țări dacă avuseseră „experiențe pozitive în ziua de dinaintea sondajului". Acestea puteau fi: râsul, zâmbetul, faptul că te-ai odihnit bine, că ai fost tratat cu respect sau chiar că ai facut ceva interesant. Niciunul dintre statele scandinave nu a intrat în primele 20 de țări din clasament și nici America. În schimb, rezultatele din top erau dominate de America Centrală și Latină, respectiv de țări ca Paraguay, Nicaragua, Panama, Ecuador și Guatemala.[4] În coada listei, raportând cele mai puține „experiențe pozitive", erau locuitorii Orientului Mijlociu și africanii. Creatorii sondajului Gallup au insistat să sublinieze că un nivel „scăzut al emoțiilor pozitive" nu se corela neapărat cu un nivel „înalt al emoțiilor negative". Rușii, de exemplu, înregistrează una dintre cele mai mici valori din lume pentru emoțiile pozitive, dar înregistrează valori similare și pentru emoțiile *negative*. De ce? Conform unei surse, „Gallup a mai raportat în trecut că persoanele din această regiune pur și simplu nu comunică prea multe emoții, de niciun fel - nici pozitive, nici negative".[5]

Definiția mea pentru fericire? Numărul de zile punctuale din ultimul an pe care și le amintește o persoană, zile care adesea coincid cu ocaziile în care el sau ea a trecut printr-o Zonă de Tranziție - a mers în vacanță, i s-a născut un copil, l-a dus la facultate prima dată, a mers pe bicicletă sau s-a dat cu parapanta întâia oară. În loc să fie măsurată liniar, fericirea ar trebui percepută ca o colecție de „momente".

Dar cum rămâne cu alte concepte occidentale, precum „libertatea" sau stilul de viață „verde", prietenos cu mediul? Să luăm China drept exemplu. Cei mai mulți dintre chinezi sunt conștienți că trăiesc sub influența unor canale media controlate de stat. Conform postului de radio național american, restricțiile guvernamentale sunt uneori invizibile: site-uri care adesea

nu se încarcă sau mesaje de „eroare tehnică" afișate pe ecran; astfel, mulți chinezi nici măcar nu-și dau seama că internetul este cenzurat.[6] Cât despre cei care înțeleg acest lucru, un sondaj vechi de aproape zece ani, realizat de Internet and American Life Project (proiect al Centrului de cercetare Pew) și de un grup de academicieni chinezi, a arătat că „aproape 85% dintre cei chestionați consideră că guvernul ar trebui să fie responsabil pentru controlarea internetului".[7] Majoritatea cetățenilor chinezi aderă la credința confucianistă conform căreia guvernul este mandatat să-și exercite autoritatea prin grija părintească pe care o are față de cetățeni. Aceștia, la rândul lor, sunt datori guvernului cu respect și obediență față de reguli și convenții. Da, într-un univers perfect, oricine ar avea un microfon, o opinie și un public, dar oare merită, dacă acțiunile sau comportamentul unora fac rău normelor sociale sau stabilității întregului colectiv?

Oricât de provocator (și satisfăcător) ar fi uneori să călătoresc prin lume, descoperind dorințe, punând bazele unor noi branduri sau găsind soluții pentru produse, încă îmi este greu să-i întreb pe oameni dacă sunt fericiți, mai ales într-o țară cum este China, care adoptă treptat valorile și sensurile occidentale, cam la fel cum descoperisem că ajunseseră în India ideea de „verde" și conceptul de „organic". Până spre sfârșitul anilor 1990, China gemea de biciclete și bicicliști. Bicicletele nu erau un răspuns „verde" la nivelurile de poluare ale țării – deja problematice la acel moment, deși nici pe departe atât de grave ca astăzi – și nici mersul pe bicicletă nu era legat de vreo virtute sau de „altruismul competitiv", termen folosit pentru a descrie statutul câștigat de cei cu o conștiință socială superioară. În jurul anului 1995, cei mai mulți dintre chinezi pur și simplu nu își permiteau o mașină. Bicicleta era singurul mijloc cu care se putea circula de colo-colo, iar mașina simboliza un statut legat

de o definiție occidentală, îndepărtată, a fericirii. Astăzi, în China sunt mult mai puține biciclete, iar industria automobilistică de aici este cea mai mare din lume. Doar ca speculație, aș putea spune că, odată ce chinezii aveau acces la aceleași filme, aceeași muzică și aceleași seriale TV la care se uita restul lumii - fie și cu o întârziere de 24 sau 48 de ore, pe site-uri cu materiale piratate - odată ce înțelegeau ce „pierdeau", deveneau mai puțin „fericiți".

De aceea am considerat deopotrivă un test și o oportunitate solicitarea făcută de un important producător chinez, de a-l ajuta să transforme în „brand" conceptul de automobil chinezesc, atât pe plan local, cât și internațional. Care era ingredientul pe care îl aveau mărcile auto europene și care le lipsea mașinilor „fabricate în China"? Dacă autoturismele chinezești aveau aproape aceleași caracteristici și opțiuni ca mașinile aparținând unor branduri europene, de ce se vindeau mai bine cele occidentale, inclusiv în China, cu un raport de trei la unu?

Această întrebare încorpora o problemă cu care mă mai confruntasem și în trecut, când mai lucrasem în China: accentul exagerat pus pe gândirea rațională și nepăsarea față de ingredientele emoționale implicate în construirea unui brand. Mentalitatea din companiile chinezești sună cam așa: un produs este un brand. Un brand este un logo. Dacă un logo este bine cunoscut, atunci vor veni și consumatorii, și vânzările, și profiturile. O ilustrare aproape comică a acestui tip de logică am putut vedea în 2001 când, la 72 de ore după ce primul magazin Apple și-a deschides ușile în Statele Unite, și-au făcut apariția și în China primele „Apple Stores". Angajații chinezi ai magazinului Apple purtau tricouri bleu-turcoaz, cu logoul Apple imprimat la vedere, imitații fidele ale celor purtate de angajații americani ai brandului. Exista o singură problemă: magazinele Apple chinezești nu aveau niciun fel de legătură cu

Apple și comercializau mașini de spălat vase, aspiratoare, frigidere și alte aparate electrocasnice, nu calculatoare. Repet, aceasta este o problemă esențială cu care mă confrunt de fiecare dată când lucrez în China, locul în care funcționalul, adică Scenariul Albastru, contează mult mai mult decât emoționalul, adică Scenariul Verde, iar companiile și produsele plătesc prețul.

Fiecare brand de succes reprezintă mai mult decât ceea ce este în sine, iar acel „mai mult" este de natură emoțională. Un brand remarcabil promite speranță, starea „cool" care devine contagioasă, sentimentul de a fi dorit, dragoste, romantism, acceptare, lux, tinerețe, sofisticare sau ideea de tehnologie de calitate superioară. De exemplu, imaginați-vă că ați putea alege între două mașini identice în toate privințele - aceeași culoare, același motor, același design, aceeași calitate - cu excepția unui detaliu minor: prima a fost făcută în Germania, iar a doua în Ungaria. Pe care ați alege-o? Presupun că majoritatea oamenilor ar alege modelul german, asociindu-l cu valori nemțești, precum măiestria și atenția la detalii. Apoi imaginați-vă că vi s-ar cere să alegeți între două sticle cu același parfum scump. Pe eticheta primului scrie Paris, Roma și Palm Beach. Pe eticheta celui de-al doilea scrie Albany, New York, Manchester, Anglia, și Bong Bong, Australia. Care dintre sticluțe ar încorpora cel mai bine valorile emoționale pe care sperați ca acest parfum să le transmită celorlalți?

Orașele și țările nu sunt diferite de alte branduri și, înainte de a accepta proiectul automobilistic, trebuia să accept că Republica Populară Chineză avea o problemă serioasă de branding național, chiar și în rândul propriei populații.

Ca ilustrare a două destinații transformate în branduri de succes, haideți să ne uităm la Paris și la Londra. Pentru străini, Londra evocă diferite cuvinte și sentimente, între care: *Big Ben.*

Ploaie. Winston Churchill. The Beatles. Palatul Buckingham. Twiggy. Ceai și brioșe englezești**. The Clash***. Prințul William și Kate Middleton. The Rolling Stones. Harry Potter. Crichet.* La fel, Parisul evocă: *Romantism. Dragoste. Vin. Brânză. Baghete. Turnul Eiffel. Muzeul Luvru. Sena. Edith Piaf. Jean-Paul Sartre.* Indiferent de cum este de fapt viața de zi cu zi în aceste orașe, dintr-o perspectivă de branding, și Londra, și Parisul sunt Prea Mari pentru a Eșua.

Însă lucrurile stau rareori așa atunci când sunt solicitat să lucrez la un brand de țară sau de oraș - altminteri, de ce ar mai fi nevoie de un consultant de marketing? „Brandul" unei țări este un conglomerat de războaie, muzică, sporturi, climă, conducere, poziționare, tradiții tacite și caracter național - întreaga sa istorie socială, politică și culturală - care își pierd conturul și, în timp, se întrepătrund. În cazul Londrei, *Big Ben* și *ploaia* nu pot fi separate mai mult decât ar putea fi *dragostea* și *mâncarea* în Paris. Din punctul de vedere al reputației, dacă ar fi ceva de învățat de la o țară care este Prea Mare pentru a Eșua, eu aș numi acel ceva Puterea lui Mai Puțin - care, în Epoca Informației de astăzi, atât de supraaglomerată, contează mai mult ca niciodată.

Asemenea oricărei mărci puternice, țările și orașele cu cele mai bune branduri din lume pot fi rezumate în unul sau două cuvinte. Atunci când ne gândim la Richard Branson, ne gândim la *rebel*; Oprah Winfrey, *compasiune*; iar Apple evocă termenul de *Inovație*. Și țările sunt la fel. Cele cărora le lipsește asocierea cu unul sau două cuvinte, cele încă tinere, în transformare, în război sau într-o criză socială ori economică, sau cele ale căror

---

* Porecla lui Lesley Lawson, model, actriță și cântăreață britanică devenită celebră la mijlocul anilor 1960 (n.t.).

** În original, „tea and scones" (n.t.).

*** Trupă englezească de punk-rock formată în 1976, în primul val al punkului britanic (n.t.).

reputații nu au fost clare de la bun început, se confruntă cu o mare provocare: cum încep să pună bazele unui brand? Cu întrebarea aceasta mă confruntasem în urmă cu aproape 20 de ani, atunci când am vizitat prima dată Dubaiul.

Deși crescuse încet, încă de când se descoperise acolo petrol, în anii 1960, Dubaiul anului 1997 semăna mai mult cu un vis sau cu ideea de oraș, decât cu o metropolă în sine. Erau poate trei sau patru clădiri înalte, nu existau magazine, nici autostrăzi, nici plaje, nici zgârie-nori. S-ar putea spune că Dubaiul, așa cum îl știm acum, a început cu un concept visat de Majid Al Futtaim care, inspirat de o stațiune de schi pe care o văzuse în Japonia la mijlocul anilor 1990, s-a hotărât să își construiască propria pârtie de schi de interior, Ski Dubai, în mijlocul Deșertului Arabic. Ski Dubai, cu muntele său acoperit și cu cinci pârtii disponibile, dintre care una de 400 de metri, a avut imediat succes și i-a învățat pe domnul Majid și pe alți dezvoltatori locali că o abordare îndrăzneață și inovatoare poate transforma - sau, în acest caz, poate crea din nimic - reputația unei țări. Ski Dubai a inițiat o competiție tacită între constructorii și antreprenorii din Dubai: cine putea încălca cele mai multe reguli, în cel mai scurt timp?

Astăzi, Dubaiul este un centru global de afaceri și o destinație turistică extraordinar de populară. Orașul are aproximativ 600 de clădiri, zgârie-nori, malluri și hoteluri, și o populație de circa două milioane de locuitori. 96% dintre cei care trăiesc în Dubai nu s-au născut aici, iar așa-numitele *kharfours* din oraș, sau supermarketurile, comercializează alimente și băuturi specifice, pentru circa șaisprezece naționalități (există mai bine de 100 de varietăți doar pentru orez). Cei mai mulți dintre rezidenții de origine străină din Dubai lucrează în finanțe și în industria construcțiilor din oraș, atrași de absența impozitelor pe venit aplicate corporațiilor și de o lege din 2002 care a

reformat situația terenurilor, permițându-le străinilor să cumpere proprietăți locale.

Asemenea orașului Las Vegas, Dubai este versiunea din secolul XXI a Orașului Apărut-pe-Neașteptate*, renumit prin faptul că pare să-și fi făcut o misiune din a deveni cel dintâi, cel mai înalt, cel mai rapid, cel mai mare, cel mai împodobit și ostentativ oraș din lume. Dubaiul are cel mai înalt zgârie-nori de pe glob, Burj Khalifa, și „cel mai luxos hotel din lume", Burj Al Arab Jumeirah, un hotel de șapte stele, așezat pe propria insulă artificială, cu vedere la Golful Persic (cele șapte stele, deși poate nu ar mai trebui menționat, reprezintă un calificativ și un grad de evaluare ce nu mai există în altă parte a lumii). Dubaiul are cel mai mare mall din lume, cea mai mare grădină de flori și cel mai mare circuit pentru Formula Unu. Compania aeriană a Dubaiului, Emirates, este prima care a pus la dispoziție, la bordul avioanelor, apartamente, dușuri și minibaruri, iar sălile de așteptare aferente clasei business și clasei întâi sunt conectate direct cu avioanele care urmează să decoleze. Pentru a combate clima deșertică, Dubai a fost prima țară care a instalat sisteme de răcire pe plaje și în piscine. Pe alocuri, în Dubai se găsesc automate de la care poți cumpăra lingouri de aur. Oare chiar cumpără cineva un lingou de aur de la un automat? Puțin probabil, dar intenția și brandul sunt ceea ce contează.

Cu câțiva ani în urmă eram în Dubai și susțineam un discurs despre „brandingul de țară", în fața unui grup mare de oficiali din turism și marketing. La un moment dat, am subliniat că cele mai puternice branduri de țară ale lumii pot fi reduse la unul sau două cuvinte. Apoi, în timpul cinei, una dintre participante m-a întrebat care era brandul „dintr-un cuvânt" al Dubaiului. Întrebarea m-a bulversat puțin. I-am spus că

* În original, „Pop-Up City" (n.t.).

procesul de construcție a unui brand de țară durează ani întregi, decenii, uneori chiar și un secol, și, în ciuda creșterii sale accelerate, Dubaiul încă era o țară foarte tânără. Dar ea a insistat și am cedat, în cele din urmă. Cuvântul la care am ajuns era consecința faptului că mă aflam și lucram într-un oraș care, în aproximativ șaptesprezece ani, evoluase de la o oază nisipoasă la Oz. Cuvântul, cu bune și cu rele, era *plastic*.

Amintiți-vă de cum formează creierele noastre un marker somatic atunci când două lucruri care nu au nimic în comun intră în contact, cu efecte pozitive sau negative. Dacă unei țări îi ia ani întregi să își creeze un brand, Dubaiul demonstrează că, prin folosirea strategică a unor markeri somatici – o stațiune de schi în deșert, un hotel de șapte stele, automate pentru lingouri de aur –, un brand de țară de succes poate fi construit într-o perioadă mult mai scurtă.

Să luăm un alt exemplu. Decenii întregi, Australia a fost cunoscută prin câteva cuvinte și imagini: *Canguri. Urși koala. Bumeranguri. Aborigeni.* Nu era nimic în neregulă cu acestea, exceptând faptul că urșii koala, cangurii, bumerangurile și aborigenii erau elemente legate indirect unul de celălalt, numai prin acel „altceva" exotic al lor.

Învierea Australiei ca atracție turistică mondială a început probabil pe la mijlocul anilor 1980, odată cu lansarea filmului *Crocodile Dundee*. Protagonistul filmului este un băștinaș care poate spune cât e ceasul folosindu-se de poziția soarelui (bine, un fel de-a spune) și care, cu o bărbăție seacă, imperturbabilă, atunci când este amenințat cu cuțitul de doi tâlhari newyorkezi, scoate o macetă și spune: „Ăla nu-i cuțit – *ăsta* este". O strategie de marketing ulterioară a fost și încă este legată de faptul că solstițiul de vară australian are loc spre sfârșitul lunii decembrie, ceea ce înseamnă că, în Australia, vara începe chiar odată cu instalarea iernii în cele mai multe dintre țările

occidentale. În consecință, Australia lansează treptat câteva strategii de marketing care ajung la apogeu în apropierea sărbătorilor de iarnă. Aproape de perioada Crăciunului, posturile australiene de televiziune realizează materiale video cu bărbați bronzați și femei îmbrăcate în bikini și care purtau căciuli de Moș Crăciun, aflați cu toții pe plaja Bondi din Sydney, de-a lungul unei fâșii de ocean populare printre surferi, skateboarderi și voleibaliști. Săptămâna dintre Crăciun și Anul Nou nu este bogată în evenimente, iar posturile australiene oferă gratuit aceste filmări posturilor importante de știri din întreaga lume. Cu excepția câtorva orașe din Samoa și Noua Zeelandă, Australia este și primul continent care intră în Noul An. Sydney este un oraș care dă bine în poză, iar spectacolul de artificii din fiecare an prinde în cadru și Podul Sydney, și clădirea Operei din Sydney, imagini oferite și ele gratuit stațiilor de știri de peste tot.

Dacă identitatea de brand a unui oraș sau a unei țări se cristalizează în ani buni, și depășirea unui marker somatic negativ poate dura multă vreme. Vietnamul, de pildă, este celebru pentru plajele sale, pentru parcuri, muzee, shopping și frumusețea sa concretă, și totuși sunt câteva generații de americani care nu pot să nu lege Vietnamul de un război lung și controversat. Columbia, în America de Sud, este una dintre cele mai frumoase - și pașnice - țări din lume, care încearcă încă să scape de reputația sa la nivel mondial, care o identifică pe deplin cu răpiri, crime și violență legată de droguri. Uneori mă întreb de ce nu profită comisia pentru turism a Columbiei de unul dintre cele mai pozitive elemente asociate acestei țări - cafeaua - și nu face un parteneriat cu Starbucks pentru a derula în cafenele o campanie dedicată boabelor de cafea columbiene. Apoi, așa cum am scris mai devreme, Medellín găzduiește cea mai lungă scară rulantă din lume,

construită pe versantul unui munte. De ce nu își promovează Columbia scara rulantă, la fel cum își laudă Dubaiul pârtia de schi de interior?

Din nou, puterea cinematografiei nu ar trebui niciodată subestimată. Noua Zeelandă, o țară aproape fără brand, a constatat o creștere cu 50% a turismului după lansarea din 2001 a filmului regizat de Peter Jackson, *Stăpânul Inelelor*.[8] Astăzi, serviciul vamal al Noii Zeelande ștampilează pașapoartele turiștilor cu textul „Bine ați venit pe Pământul din Mijloc"*, iar guvernul emite și el timbre poștale pe care sunt înscrise numele personajelor create de Tolkien. Unele națiuni, cum ar fi Taiwan, negociază direct cu Hollywoodul, sperând să găsească scenarii care să le ajute să își transforme imaginea, la fel cum versiunea din 2010 a filmului *Karate Kid*, filmată parțial în China, a ajutat la schimbarea imaginii generale de centru de producție poluat, în imaginea unei țări magice, misterioase, fascinante din punct de vedere istoric.

Chiar și așa, puțini oameni asociază China de astăzi cu dinastiile Xia, Tang sau Song, cu Drumul Mătăsii sau cu filosofia lui Confucius. În schimb, ce ne vine în minte este mai degrabă o serie de markeri somatici negativi, inclusiv chipul lipsit de zâmbet al președintelui Mao, comunismul, protestele din Piața Tiananmen și cenzurarea, de către stat, a presei, internetului, religiei și a dreptului la reproducere. Publicitatea masivă din jurul condițiilor de lucru de la fabricile Foxconn – care lucrează pentru cele mai cunoscute branduri ale Occidentului, precum Apple, Nokia, Hewlett-Packard, Dell, Cisco, Vizio, Microsoft și alții – nu a ajutat deloc. Cei mai mulți vestici știu deja că cele mai iubite gadgeturi ale lor – telefoanele iPhone, tabletele iPad, dispozitivele Kindle, consolele Wii, PlayStation, Xbox și

* În original, „Welcome to Middle Earth" (n.t.).

altele - sunt făcute de lucrători chinezi prost plătiți și tratați, care muncesc în condiții de lucru atât de îngrozitoare, încât Foxconn a montat plase antisuicid, după ce, în 2014, paisprezece angajați au sărit în gol și au murit. Așadar, „Made in China" este o sintagmă din trei cuvinte, care va fi dificil de transformat. N-aveam cum să reușesc lucrul ăsta dintr-un foc, dar aveam de gând să fac tot ce se putea face.

Atunci când, în timpul primei vizite în Shanghai, am intrat în camera mea de hotel de la un etaj superior al Park Hyatt, mi s-a părut că ferestrele cât peretele sunt ascunse de draperii netede, de culoarea cerii sau a cretei. Câteva secunde mai târziu mi-am dat seama că ceea ce îmi acoperea ferestrele nu erau în niciun caz draperiile, ci un smog atât de dens și limitativ, încât de la fereastra mea de la etajul 88 nu se vedea absolut nimic. Apa de la chiuveta din baie avea un gust chimic, iar atunci când am ieșit afară aerul avea un iz subtil de metal.

China este generatoare de mai mulți factori poluanți decât oricare altă țară din lume, iar două treimi dintre cele mai mari orașe ale sale nu se mai încadrează în standardele minimale de mediu.[9] Printre primele cuvinte pe care le învață copiii chinezi se află *wuran* - poluare. Cuvântul înseamnă „contaminare murdară", deși presa de stat chineză preferă *wumai* - „ceață" -, sugerând că aceste condiții ar fi temporare și ocazionale. Indiferent ce cuvânt ați folosi, wuran este o realitate, iar efectele lui sunt fizice, psihologice și constante. Wuran îți rămâne în gât. Îți invadează laringele, îți înnegrește nările, face să-ți dea lacrimile și să te usture ochii. În cele mai proaste zile ale Shanghaiului, locuitorii își acoperă nasul și gura cu o pânză, o cârpă sau o batistă, de fiecare dată când ies afară. Aproape un sfert dintre bebelușii chinezi se nasc cu alergii preexistente, iar un fost ministru al sănătății din China a dezvăluit cândva că

între 350 000 și 500 000 de chinezi mor prematur în fiecare an, din cauza poluării.[10] Conform *New York Times*, „doar 1% dintre cei 560 de milioane de locuitori din mediul urban respiră aer considerat sigur de către Uniunea Europeană".[11]

În zilele cu cel mai intens wuran, un steag roșu atârnă amenințător în fața școlilor locale, iar elevii nu ies afară. Atât de mare este îngrijorarea față de substanțele poluante din aer, încât Școala Britanică din Beijing și alte școli internaționale au construit în jurul campusurilor domuri etanșe, echipate cu sisteme de filtrare a aerului, de calibrul celor folosite în spitale.[12] O parte dintre alergătorii înscriși la Maratonul Beijingului din 2014 au renunțat repede la cursă, iar „unii dintre ei au spus că s-au simțit ca și cum ar fi alergat prin fumul unui foc de tabără".[13] Deloc surprinzător, cele mai la modă produse din China sunt dispozitivele de filtrare a apei, aplicațiile pentru telefon legate de calitatea aerului, măștile pentru față, pastilele antivomitive și sistemele foarte performante de aer condiționat. Cărbunele este cel mai mare poluant, iar China arde mai mult cărbune decât Statele Unite, Europa și Japonia la un loc, iar emisiile de dioxid de sulf și oxid de azot rezultate ajung până în Japonia, Coreea de Nord și Coreea de Sud. Al doilea vinovat, conform *New York Times*, îl reprezintă numărul din ce în ce mai mare de mașini, condițiile de trafic masiv și combustibilii de proastă calitate.[14]

Așa cum am scris mai devreme, China este cea mai mare piață auto din lume, cu o producție anuală care le depășește pe cele ale Americii și Japoniei, la un loc. Companiile producătoare de mașini din străinătate sunt obligate de legislația chineză să stabilească parteneriate cu fabricile chinezești, pentru producție locală, iar cele mai multe mașini făcute în China sunt rezultatul unor „joint ventures"* cu mărci internaționale. În 2010, un

* Proiecte comerciale la care participă doi sau mai mulți parteneri (n.r.).

producător chinez, Geely, a cumpărat Volvo - astăzi, multe dintre modelele Volvo sunt fabricate în China -, iar patru ani mai târziu, compania de stat Dongfeng Motor a investit mai bine de un miliard de dolari în Peugeot-Citroën.

Iată problema. Două treimi dintre mașinile vândute în China sunt livrate de producătorii globali și brandurile internaționale, inclusiv Hyundai și Buick. Asta le lasă automobilelor fabricate în China numai o treime din cota de piață locală. Chiar și chinezii cred că mărcile locale de mașini sunt inferioare brandurilor americane și europene, motiv pentru care, de regulă, producătorii chinezi de automobile încasează cea mai mare parte a veniturilor din exporturi de mașini către alte țări în dezvoltare, unde prețurile mici contează mai mult decât marca sau tradiția. Pentru cumpărătorii chinezi, mărcile vestice simbolizează două lucruri: aspirație și încredere. Prin analogie, un iPhone Apple costă în jur de 600 de dolari, din care aproximativ o treime se întoarce în China, făcând din iPhone un produs mai mult sau mai puțin chinezesc, în ciuda faptului că Apple își are sediul în nordul Californiei. Pentru chinezi, iPhone este o sursă de mândrie națională, dar, în același timp, rădăcinile americane ale companiei îi adaugă produsului un farmec exotic care i-ar lipsi, dacă proveniența sa ar fi fost exclusiv chinezească. Un produs cu un brand occidental garantează că un telefon sau o mașină nu sunt doar reale, ci și că *funcționează*.

În schimb, chinezii sunt de multă vreme sceptici față de produsele fabricate la ei în țară, de la mașini până la mâncarea pentru bebeluși, mai ales când vine vorba despre produsele scumpe. Poluarea care infestează mâncarea de zi cu zi, mai ales laptele praf pentru bebeluși, îi determină pe chinezii care vizitează Australia să se așeze la coadă în supermarketuri, pentru a aduce acasă alternative internaționale - iar acest fenomen a luat o asemenea amploare, încât multe dintre supermarketurile

australiene au limitat numărul de cutii de lapte praf care pot fi achiziționate o dată. Astfel, oricând pot cumpăra un simbol suplimentar al încrederii - un logo european sau american -, chinezii au mai multă încredere că ceea ce au luat este de bună calitate. Spre deosebire de, să zicem, un iPhone, automobilele „Made in China" nu sugerau caracteristici aspiraționale. Ce rost avea să fii un om de afaceri chinez de succes, dacă ajungeai să conduci o mașină chinezească? China este o țară orgolioasă. Locuitorii săi au nevoie să arate lumii cine sunt și puține lucruri condensează mai elocvent identitatea unei persoane decât mașina pe care o conduce.

Înainte de a mă gândi la o modalitate prin care să îmbunătățesc calitatea mașinilor chinezești, trebuia să încep Subtextarea, pentru a identifica ce însemna ideea de „calitate" pentru chinezi. La această întrebare este greu de răspuns într-o țară care neglijează emoția și ai cărei locuitori au, mai mult sau mai puțin, chipuri inexpresive. În asemenea situații, cred că e mai bine să-i observ pe oameni dintr-o perspectivă sub acoperire, abilitate pe care am căpătat-o alături de o echipă de ofițeri vamali australieni, din Sydney, care mi-au permis să îi însoțesc și să îi observ timp de o săptămână. Pe parcursul acelor șapte zile am învățat ce să *nu* caut. Echipa mi-a arătat cum să nu stau concentrat pe ceea ce făceau oamenii și să nu mă las distras de acțiunile lor, ci să mă uit cu atenție la ce *nu* făceau. Serviciul vamal mi-a permis, în cele din urmă, să mă alătur echipei de securitate formate din cinci oameni, însărcinată cu deschiderea și închiderea a mii de poșete, rucsacuri și genți, pentru a corela comportamentul oamenilor cu ceea ce se afla în bagajele lor. În timp, mi-au spus aceștia, voi reuși să-mi dau seama ce aveau pasagerii în genți, chiar înainte de a le deschide. Și în scurt timp am reușit.

Într-o călătorie anterioară în China, pe când lucram pentru un client care se ocupa de vânzarea cu amănuntul, i-am întrebat pe cei din conducere dacă m-ar lăsa să petrec 48 de ore în sala de securitate, unde se aflau monitoarele camerelor de supraveghere, acest spațiu fiind un fel de legătură directă cu ADN-ul limbajului corporal chinezesc. Cum se comportă consumatorii chinezi atunci când sunt singuri? Cum se comportă atunci când se gândesc să cumpere ceva? În cele din urmă, cum se poartă atunci când fură?

Mi-am petrecut două zile în sala de securitate din Beijing, monitorizând și achizițiile, și furturile din magazin. Oamenii alegeau obiecte de pe rafturi și le îndesau în haine, buzunare sau genți. Și mai interesante erau ticurile lor din momentele premergătoare furtului. Invariabil se scărpinau pe părțile laterale ale brațelor. Călătorim zece ani în viitor, până la momentul în care am cerut unui eșantion reprezentativ de bărbați chinezi să intre, fiecare, în mașina lui de vis. Am observat că, imediat ce s-au așezat pe scaun, au început să își frece mâinile de pantaloni, în sus și în jos, în față și-n spate, înainte de a le pune pe volan. În acest timp, nici măcar unul nu exprima vreo emoție, nici măcar un zâmbet. Educația lor culturală le impunea ca expresia feței să rămână inertă și indescifrabilă.

Mai târziu, când i-am intervievat lângă mașină, au repetat inconștient același comportament. Pentru mine, acest scărpinat era un vechi tic din copilărie, un gest reflex și nestudiat, pe care bărbații îl foloseau pentru a se calma și pentru a se încuraja în momentele stresante. Ei știau că fac ceva greșit. Se aflau într-o mașină care nu era a lor. Își dezvăluiau visurile din copilărie. Își doreau să se asigure că nimeni altcineva nu observa. Așa cum urma să aflu mai târziu, în China aproape toate gesturile sau expresiile fuseseră diminuate, educate sau eliminate

controlat din existență, cu excepția, poate, a acestui tic. L-am reținut și apoi a venit momentul să mă aventurez în blocurile chinezești de locuințe.

Mai bine de jumătate din populația Chinei locuiește într-o zonă urbană sau în apropiere de una dintre acestea. În Beijing, în Shanghai și în multe alte orașe, se găsesc mii și mii de blocuri de locuințe, înalte, funcționale, anonime. De regulă, apartamentele chinezești sunt făcute să reziste între 25 și 30 de ani, spre deosebire de 70-75 de ani în Statele Unite.[15] Sunt prost construite, cu norme de siguranță neglijente, camere foarte mici și cu un minim de personalitate. Pereții sunt albi și goi, iar pe jos este linoleum. Aproape fiecare piesă de mobilier este învelită în plastic, ceea ce nu a putut să nu-mi amintească de munca mea din Arabia Saudită – cu excepția faptului că în China nu existau Turnuri Eiffel sau Poduri ale Londrei, ci pur și simplu obiecte înșirate unele după altele – lămpi, mese, scaune – învelite în cele mai strâmte giulgiuri de plastic.

Atunci când ai meseria mea, înveți rapid că, cu cât este mai „personal" un obiect, cu atât dezvăluie mai mult adevărul despre posesor. Printre cele mai personale lucruri pe care le deținem și le folosim sunt cele pe care le trimitem înăuntrul corpurilor noastre, pe care le băgăm în gură sau pe care le absorb trupurile noastre – mâncare, băutură, pastile, periuțe de dinți, ba chiar și vremea de afară. Pe baza acestei ecuații, o banană este mai „personală" decât, să spunem, o pereche de pantofi, în același fel în care o cină pregătită din produse congelate, luată în fața televizorului, este mai personală decât o haină, o pălărie sau o pereche de mănuși. În acest caz, cel mai important indiciu referitor la comportamentul chinezilor – și la felul în care evaluau ei calitatea unui produs sau a unui serviciu – începea cu imaginea unei periuțe de dinți singuratice.

În general, atunci când periuțele de dinți stau într-un suport, într-un pahar sau într-un borcan, proprietarii lor sunt, mai degrabă, mai puțin activi din punct de vedere sexual. Chiar și atunci când *sunt* romantici, viețile lor sexuale au tendința de a fi foarte bine organizate și mai puțin deschise către spontaneitate sau inovație, scenariu pe care am ajuns să îl numesc pe parcursul timpului drept „Sex cu programare". În Rusia, doar trei din zece periuțe de dinți stăteau în picioare și am descoperit o proporție similară în Franța și Italia. Merită adăugat că cei care își țin periuțele cu capul în jos sunt mai activi din punct de vedere sexual, mai impulsivi și, în general, mai puțin constrânși de program. Totuși, în primele șapte sau opt apartamente chinezești pe care le-am vizitat, periuțele de dinți erau în picioare, fie în pahare, fie în suporturi. Trei săptămâni mai târziu, în timp ce îmi aranjam pozele pe un panou, am adunat cifrele. Nouă din zece gospodării păreau să fie sub jugul „sexului cu programare".

Nu mi-au atras atenția doar periuțele de dinți chinezești, ci și perii acestora. Gradul lor de uzură indica o folosire normală, zilnică, dar exista o diferență: lipsea șanțul obișnuit care trece prin mijlocul periuței, împărțind-o în două. Oare periuțelor chinezești erau așa din fabricație? Nu, pentru că fusesem în farmacii și în magazine locale și știam că periuțele de aici arătau la fel ca toate celelalte, vândute peste tot în lume. Oare periuțele aveau mai degrabă rol decorativ, în loc să fie folosite în fiecare zi? Nu: mânerele uzate arătau că sunt utilizate cu regularitate.

Ritualul de spălare a dinților este la fel peste tot în lume. În timp, am observat comportamente universale interesante și bizare, legate de acest subiect, indiferent de cultură, religie sau vârstă – inclusiv faptul că 4% din populația lumii își spală dinții la duș, conform propriului meu sondaj. De asemenea, am observat și că cei care se spală pe dinți în timp ce fac duș tind

să fie mai creativi decât majoritatea și o bună parte din idei le vin în timp ce stau sub duș ori sunt în contact cu apa. Chiar și așa, durata periajului și presiunea pe care o exercităm când ținem periuța în mână și o apăsăm pe gingii și dinți variază de la țară la țară. Atunci, ce se întâmplase cu șanțul din mijloc? Câțiva consumatori chinezi m-au lăsat să-i privesc în timp ce se spălau pe dinți, iar răspunsul s-a arătat imediat. În Vest, oamenii apasă cu putere periuța pe dinți. De parcă ar crede că o presiune mai mare înseamnă și șanse sporite ca la final să aibă dinți mai albi și zâmbete mai strălucitoare. În Shanghai era altfel. Chinezii își depărtau buzele, puneau pastă de dinți peste periuță și o țineau nemișcată în fața dinților. Apoi se spălau. Nu cu periuța, așa cum făceau occidentalii, ci prin mișcări rapide ale capului în sus și în jos. Periuța în sine abia dacă se mișca.

Chiar dacă nu mai însemna nimic altceva, această experiență îmi oferise măcar prima bucățică de *small data* referitoare la percepția senzorială a chinezilor. Amintindu-mi că periuța de dinți în sine era o invenție chinezească din 1498, mi-am permis să notez acest indiciu drept unul foarte probabil integrat în ADN-ul Chinei. Era o bază bună pe care puteam începe să construiesc o ipoteză.

Trecând la duș, primul lucru pe care l-am zărit a fost un săpun solid. Și? Spre deosebire de gelul de duș, o tendință populară în anii 1990, săpunul solid se comportă ca un tampon între mâinile și corpurile noastre, ceea ce de asemenea ar putea sublinia nivelurile scăzute ale senzualității. Nu luat de unul singur, desigur; de secole întregi, oamenii folosesc săpunuri solide și fac sex pasional. Dar, alături de periuțele puse în poziție verticală, s-a adăugat la o temă pe care o tot observam, concentrată în jurul conceptelor de impuls și viteză. Odată ce am ajuns în dormitoarele chinezești, am știut că eram pe drumul cel bun.

Orice detectiv amator vă va spune că este mai dificil să observi absența unui lucru decât prezența lui. Totuși, la fel cum fiecare duș chinezesc avea un săpun solid, nici măcar un pat nu avea cuvertură. Existau cearșafuri, pături subțiri, perne, dar nu și cuverturi. Luată în sine, absența unei cuverturi nu era ceva foarte neobișnuit, dar, având în vedere nivelurile înalte de protecție de pe întreg teritoriul Chinei față de acel wuran cotidian - gura și nasul acoperite cu material textil, bule independente ridicate în jurul școlilor și al bazelor sportive -, m-a surprins absența cuverturilor. Altfel spus, dacă un pat ar fi asemănat cu mâna omului, unde era mănușa protectoare? La urma urmei, pielea umană are trei straturi. Epiderma, sau stratul vizibil, este cea care dă culoare pielii noastre în timp ce produce constant noi celule. Sub epidermă se află un strat mai gros, derma, care secretă transpirație și sebum, conectându-se în același timp la vasele de sânge. Al treilea strat al pielii noastre este o porțiune de grăsime subcutanată, care reglează temperatura pielii și leagă derma de mușchi și oase. Asemenea pielii de pe mâini, patul este și el un aranjament de straturi, cu o husă care protejează salteaua, urmată de cearșafuri, pături și, ocazional, o plapumă sau o pilotă. Acestea au, fiecare, un anumit rol în proces - de seducție lentă -, fie că ne pregătim de culcare, de un episod romantic sau vrem să facem sex. Aceasta nu era nici măcar o discrepanță culturală generalizată; din cercetările pe care le făcusem în Japonia și Thailanda, știam că acele cuverturi erau obișnuite în alte părți ale Asiei.

Periuțe de dinți chinezești. Obiceiuri de periaj. Săpunuri solide. Lipsa cuverturilor. Împreună, acestea mă duceau cu gândul la aceeași concluzie sau, mai degrabă, la aceleași cuvinte: *Direct. Rapid. Acum.* Această concluzie mi s-a confirmat două sau trei zile mai târziu, când una dintre familiile care mă găzduiau m-a invitat la un restaurant local din orașul

Manzhhouli, în inima Mongoliei, aproape de granița cu Rusia. Restaurantul era recunoscut pentru mâncarea și serviciile sale excelente, deși nu s-ar fi zis, judecând după iluminatul rece și sec. Ne-am așezat cu toții în jurul unei mese care avea în centru o platformă mobilă – un fel de tavă rotativă* –, iar când unul dintre noi comanda un preparat, chelnerul îl așeza pe platformă.

A fost o masă memorabilă. Familia comanda rapid, iar mâncarea apărea aproape în același moment. Învârteau platforma ca și cum era un joc de ruletă. Cu toții mâncau de parcă ar fi concurat pentru un premiu acordat celui care termina primul. Nu exista nicio pauză, niciun moment de respiro, niciun răgaz și nicio conversație care să dureze mai mult de un minut. Au trecut mai puțin de 45 de minute între momentul în care ne-am așezat la masă și până ne-am ridicat să plecăm.

Părea că locuitorii Chinei aveau o definiție semnificativ diferită pentru înțelesul lui *senzual*. Peste tot în lume, *senzualitatea* este sinonimă cu delicatețea, luxul, tihna și anticipația. Exista vreun moment sau vreun loc în care chinezii să *nu* se grăbească? Apoi mai era și problema automobilelor chinezești în sine. Acestea erau mai puțin niște mașini și mai mult niște anexe ale apartamentelor. În cele mai multe dintre ele existau elemente funcționale care oglindeau interiorul unei gospodării, de la saci de gunoi și ceainice în miniatură, care, folosind un sistem de 12 volți, le permiteau șoferilor să fiarbă apa pentru ceai cât timp erau pe drum, și până la – într-unul din cazuri – un minifrigider. Familiile chineze își luau constant pe drum inclusiv alimente, pe care le mâncau în timp ce conduceau sau călătoreau pe bancheta din spate.

Am decis să fac un experiment informal. Pe parcursul următoarelor zile am vizitat trei sau patru muzee locale, inclusiv

* În original, „Lazy Susan", o tavă rotativă amplasată pe o masă, pentru a ajuta la manevrarea farfuriilor cu mâncare (n.t.).

unul dedicat jadului, una dintre cele mai valoroase și prețuite pietre ale Chinei. Vizitați orice muzeu din lume și o să vedeți imediat cât de încet se mișcă vizitatorii, în timp ce hoinăresc prin galerii și expoziții. (S-ar putea spune că ne deplasăm cu un respect care complimentează calitatea, prestigiul și reputația operelor de artă din jurul nostru.) Am contorizat odată, în Muzeul Monet din Paris, viteza și ritmul vizitatorilor, pe o perioadă de 72 de ore. Oamenii se mișcau cu aproximativ 5 km/h; aceasta fiind viteza medie. Dar la Muzeul jadului din Beijing, viteza aproximativă a vizitatorilor era de mai bine de 6 km/h, chiar și aproape 8 km/h. Japonia este și ea o cultură activă, fără timpi morți, dar chinezii merg chiar mai rapid decât japonezii.

La conceptul vitezei trebuia să adaug acum încă un cuvânt: *tranziție*. Chiar și atunci când era vorba despre o tranziție – să ia masa într-un restaurant, să viziteze un muzeu, să se spele pe dinți sau să facă duș – chinezii nu își încetineau niciodată ritmul. Mașinile lor erau minisufragerii și minibucătării. Chiar și experiența de a merge la film părea să aibă un mecanism de derulare mai rapidă a timpului. Unele cinematografe au cortine care se deschid enervant de încet, în timp ce luminile se sting ușor, pentru a pune în evidență ecranul. Nu și cinematografele chinezești. În cele cinci sau șase cinematografe în care am fost, în Beijing, cortina s-a deschis instant, cu rapiditatea unui exhibiționist într-un metrou.

Exista o singură situație în care chinezii făceau o pauză, în timpul uneia dintre cele mai importante sărbători ale lor.

Mă aflam în Beijing atunci când familia pe care o intervievam m-a invitat să particip la ceremonia națională cunoscută sub numele de Quingming Jie. Quingming Jie, numit și „Festivalul Măturării Mormintelor", are loc în fiecare primăvară, la două săptămâni după echinocțiu. Ziua în care se

celebrează Quingming Jie este dedicată de cei vii amintirii înaintaşilor lor. Chinezii repară sau înfrumuseţează pietrele funerare şi se plimbă prin cimitire şi columbare, mâncând *qingtuan*, sau găluşte verzi, şi bucurându-se în acelaşi timp de căldura şi culorile primăverii. Unii înalţă zmeie în formă de animale din opere chinezeşti celebre, iar alţii ard tămâie sau aprind petarde. Cei mai mulţi se roagă, oferă altora mâncare, ceai şi vin şi, de asemenea, ard replici de mici dimensiuni după maşini, telefoane iPhone, tablete iPad şi genţi Louis Vuitton făcute din aşa-numita hârtie joss* sau stive de hârtie obişnuită, legate ca bancnotele. Chinezii cred că cei morţi s-ar putea să mai aibă încă nevoie de aceste lucruri în viaţa de apoi. În timp ce pe deasupra flutură zmeie în formă de porci, capre şi şerpi, pe pământ sunt încredinţate flăcărilor telefoane, poşete şi maşini din hârtie.

Pe măsură ce îi vedeam pe oameni venind şi croindu-şi drum prin cimitir, observam că atât limbajul lor corporal, cât şi comportamentul li se schimbau. Ritmul familiei-gazdă s-a temperat. Cei din familie îşi vorbeau între ei cu grijă şi cu multă afectare. Era pur şi simplu gravitatea şi ceremonialul sărbătorii Quingming Jie?

Cu permisiunea lor, am început să-i înregistrez şi la Quingming Jie, şi după. Întors în camera mea de hotel, am Analizat Detaliat materialele video. Am urmărit şi am măsurat viteza cu care se deplasau oamenii, începând din clipa în care ieşiseră din maşini şi până când păşeau pe poarta cimitirului, moment în care încetineau şi mai mult. Familia care mă găzduia mă nedumerea în mod special. Chiar şi după ce părăsiseră cimitirul şi ajunseseră înapoi la maşină, încă nu îşi reluaseră viteza lor obişnuită de deplasare. Pentru tot restul zilei au mers, au condus, au gătit şi au vorbit între ei mai lent ca de obicei.

* O hârtie tradiţională folosită în diferite ritualuri asiatice, de regulă făcută din coli grosiere de bambus sau de orez. *Joss* se traduce literal prin „bani întunecaţi" (n.t.).

China are multe festivaluri similare, inclusiv Târgul Celor Cinci Zei Ai Templului Bogăției, unde chinezii se îngrămădesc să se închine unor zeități care simbolizează prosperitatea, ard tămâie, se roagă pentru noroc și cumpără coli de hârtie complicat decorată, înfățișând simbolurile chinezești pentru noroc și fericire; există, de asemenea, Festivalul Lampioanelor, în timpul căruia lampioane roșii, multe în formă de animale, sunt înălțate în aer pentru a simboliza lăsarea în urmă a identităților trecutului și adoptarea unora noi. Se părea că aceste festivaluri naționale erau singurele momente în care chinezii o lăsau mai încet. În afară de acestea, totul era în viteză, tot timpul.

S-a dovedit că rapiditatea în mișcare era unul dintre elementele-cheie pentru a înțelege China. Viteza era un dezechilibru, o exagerare. Pentru mine, asta sugera câteva lucruri, unul dintre cele mai importante fiind că oportunitățile de transformare din China erau rare, aproape inexistente.

Prin „transformare" mă refer la acele momente care ne obligă să „devenim" altceva sau altcineva ori care ne influențează și ne afectează comportamentul în funcție de ce atingem, ținem în mână, vedem, la fel cum Quingming Jie obliga familiile din China să își încetinească viteza de mers și chiar ritmul vorbirii. Din Quingming Jie am extras încă un indiciu pentru anumite aspecte apropiate de caracterul național chinezesc. Banii joss pe care îi arseseră reprezentau ceea ce prețuiau cel mai mult: bunurile materiale. Iar asta însemna, așa cum știam deja, că valorile occidentale își croiau încet drum prin țară.

Sunt intrigat de conceptul de transformare de la începutul secolului XXI, parțial pentru că telefoanele inteligente și calculatoarele ne iau din oportunitățile de evadare. Cu cât avem în viețile noastre mai puține oportunități de transformare, cu atât tânjim mai mult după ea. O mașină este o zonă de transformare. La fel este și o cafenea. La fel și un feribot care te duce de pe

continent pe o insulă, mersul la film sau o plimbare lungă cu bicicleta. Consumul de alcool, de droguri și chiar meditația sunt și ele zone de transformare. Totuși, într-o epocă digitală, oportunitățile de transformare devin din ce în ce mai puține. Grație telefoanelor noastre, nu suntem niciodată pe deplin prezenți și nici complet singuri. Atunci când mergem singuri la cafenea, suntem, de fapt, însoțiți de un dispozitiv digital. Ne mai oprim vreodată calculatoarele sau telefoanele inteligente, cu excepția cazurilor în care au nevoie de o repornire? Ne întrebăm: *Ce sens are, dacă oricum le vom porni din nou dimineață?* Mulțumită telefoanelor noastre, cei mai mulți dintre noi „mergem la serviciu" în fiecare zi exact în clipa când deschidem ochii și ne oprim din „lucru" atunci când ne culcăm. Singurele momente în care ne închidem laptopurile sunt acelea în care călătorim. Ne aflăm mereu în același anotimp și climat emoțional, unul care nu este nici de muncă, nici de relaxare, nici la birou, nici oficial în timpul liber.

Știam din experiență că locuitorii Chinei sufereau de aceeași lipsă a transformării ca japonezii. Decenii întregi, japonezii se luptaseră cu problemele generate de o densitate mare a populației. Metrourile din Tokio sunt aglomerate, trotuarele sunt congestionate și chiar și acasă abia dacă există spațiu și intimitate. Atunci, unde găsesc japonezii puțin loc și unde observasem pentru prima dată predilecția chinezilor pentru viteză? În două locuri: Disneylandurile din Tokio și din Paris, acolo unde am fost consultant pentru Parcurile Tematice Disneyland din Franța, la începutul anilor 2000.

Deschis în 1992, într-o suburbie a Parisului, Euro Disney a reprezentat imediat o țintă pentru controverse și critici. Unii dintre criticii francezi îl considerau un simbol al consumerismului și imperialismului cultural american, iar cineva chiar l-a numit un „Cernobîl Cultural".[16] Euro Disney s-a confruntat cu

greve, apoi cu o recesiune, iar când veniturile au devenit mai mici decât era de așteptat, s-a confruntat cu dificultăți financiare. „Magia" pentru care Disney era cunoscut la nivel mondial părea să lipsească, iar acela a fost momentul în care managementul m-a contactat pentru a vedea dacă pot schimba spirala descendentă pe care alunecau lucrurile.

După ce am discutat cu un grup de vizitatori ai Euro Disney, am descoperit curând că „lipsa magiei" putea fi redusă la o absență a transformării. Nu am putut să nu observ că această plafonare coincidea cu o scădere a dorinței de a merge la biserică, existentă în toată Europa. Atunci când am vizitat biserici catolice și protestante din Germania, Franța și Italia, am rămas cu ferma convingere că ceea ce religia le oferise credincioșilor pe parcursul istoriei - credință, transformare - nu mai era suficient. Cel puțin în Europa, enoriașii mergeau spre lăcașurile de cult cam în același ritm în care se plimbau printr-o piață sau printr-un magazin. Faptul că se aflau într-un loc sacru nu îi mai încetinea pe oameni, ceea ce însemna că religia nu mai genera un nivel suficient al conștiinței trupului sau nu mai crea spațiu pentru închinare, contemplare ori reverență.

Această descoperire - că scăderea interesului față de mersul la biserică generează nevoia pentru alte debușee care să satisfacă nevoia de transformare - a fost ceea ce m-a determinat să adaug din nou superstiția în experiența Euro Disney.

Dintre toate variantele posibile, inspirația mea a reprezentat-o Tinker Bell, zâna cu aripi din creația lui J.M. Barrie, *Peter Pan*, iar superstiția pe care am adus-o înapoi a fost Praful Magic*. Am înmânat punguțe cu praf colorat membrilor echipei Disneyland, iar ei le dădeau mai departe vizitatorilor, care

* În original, „Pixie Dust", un praf magic, auriu, care oferea personajelor abilitatea de a zbura (n.t.).

erau rugați apoi să închidă ochii, să-și pună o dorință și să împrăștie Praful Magic în iazul de lângă Castelul Frumoasei Adormite. Ca ritual, solicita doar o împrăștiere rapidă de pulbere galbenă, roșie și albastră, într-un ochi de apă. Totuși efectul a fost puternic. Nu doar că mii de vizitatori ai Euro Disney au început să arunce Praf Magic în iaz, dar am observat curând variațiile în felul în care făceau asta diferite naționalități. De exemplu, după ce luau în mână Praful Magic, americanii îl aruncau în iaz cu ochii pe jumătate închiși. Turiștii japonezi luau doar un pic și îl aruncau în lac cu o eleganță ceremonioasă. Dintre toate naționalitățile pe care le-am observat, adulții și copiii chinezi erau cei care luau în pumn cea mai mare cantitate posibilă de Praf Magic, pe care o aruncau apoi în iaz cât de repede puteau. Îmi amintesc cum mă gândeam că pentru ei era de parcă ar fi fost disperați după o transformare, voiau să intre într-o zonă dintr-o altă lume, care să îi scoată cu totul din ei înșiși.

Am scris mai devreme că una dintre strategiile pe care le-am folosit atunci când m-am ocupat de supermarketurile Lowes a fost să le dau clienților posibilitatea de a se comporta din nou ca niște copii. Cu toții avem în noi mai multe vârste. Prima este vârsta noastră fizică, cea cronologică. Apoi există vârsta noastră interioară, vârsta emoțională pe care o simțim înăuntru. Eu numesc această „vârstă emoțională" Eul Geamăn*. Este un fenomen pe care mi-am făcut obiceiul să mi-l amintesc de fiecare dată când conduc o ședință de management. E posibil ca sala de conferințe să fie plină cu oameni de afaceri trecuți de 50 sau de 60 de ani și, ca să nu mă simt ca un puști pe care cineva l-a adus pe furiș în birourile corporatiste, mă concentrez

* În original, „Twin Self" (n.t.).

pe ceea ce estimez a fi vârsta lor interioară aproximativă – pentru cei mai mulți dintre noi, aceasta este undeva între 18 și 26 de ani –, moment în care îmi dispare orice neliniște.

Cine dintre noi chiar se „simte" de 50 la 50 de ani? Aproape nimeni. Un principiu de bază în construcția unui brand este să comunici întotdeauna cu Eul Geamăn al consumatorului – și, mai mult decât orice altceva, mi-am dat seama că aceasta era una dintre strategiile care mă puteau ajuta să rezolv provocarea mașinii chinezești.

Ce anume determină care este vârsta interioară a unei persoane? Din experiența mea, această vârstă este legată direct de primul moment în care ne-am simțit cu adevărat eliberați, pe cont propriu. Ar putea fi momentul în care am plecat la facultate, când ne-am mutat în primul nostru apartament sau când ne-am cumpărat prima mașină. Eu mi-am deschis propria agenție de publicitate pe când aveam doisprezece ani și, deloc surprinzător, în majoritatea timpului încă văd lumea din perspectiva unui puști de doisprezece ani. Am cunoscut cândva un bărbat de 47 de ani, care mi-a spus că vârsta lui interioară este de 40 de ani. Când l-am rugat să îmi explice, mi-a mărturisit că abia atunci când a întâlnit-o pe soția lui, când s-au căsătorit și s-au mutat în casa lor de vis (exact în jurul datei când împlinea 40 de ani) s-a simțit cu adevărat eliberat. Ați observat cum, uneori, oamenii de afaceri au cu ei un rucsac? Este un semn că Eul lor Geamăn respinge recuzita standard a lumii business și se agață de felul în care se simțeau când erau tineri.

Am folosit conceptul de Eu Geamăn de mai multe ori în munca mea, mai ales când eram consultant pentru iRobot, producătorii aspiratorului high-tech Roomba. Fondată în 1990 de trei specialiști în robotică ai Laboratorului de Știință a Calculatoarelor și Inteligență Artificială de la MIT, iRobot este o companie din New England specializată în robotică, care

creează roboți autonomi pentru casă - acest Roomba, iar pentru suprafețe dure, Scooba - și, de asemenea, produce unități robotice pentru poliție și armată, folosite de forțele armate americane în Irak, Afganistan și în alte părți. Până în 2002, iRobot vânduse zece milioane de unități Roomba, dar atunci când vânzările au stagnat fără nicio explicație, compania m-a adus în echipă pentru a crea o strategie integrată de branding pentru repoziționarea iRobot - un disc negru reîncărcabil, care se deplasează pe pardoseala din casă, aspirând praful - o alternativă high-tech pentru aspirator.

Odată ce mi-am început Cercetarea de Subtext, au devenit clare câteva aspecte, printre ele și fanatismul fanilor loiali lui Roomba. Odată ce utilizatorii treceau prin „experiența" Roomba, deveneau ambasadori pe viață ai brandului. Aveau o relație personală cu aspiratorul, purtându-se cu el aproape ca și cum ar fi fost un membru al familiei. Mulți îi puneau nume: Whitie, Big Red, Spot. Cuvântul *drăgălaș* își tot făcea apariția. Consumatorilor le plăcea la nebunie felul în care Roomba se deplasa pe podea, până când se lovea de un perete sau de un scaun. O femeie recomandase aspiratorul Roomba la cel puțin douăzeci de prieteni, adăugând că adesea dirija chiar și conversațiile obișnuite spre subiectele iRobot și Roomba.

Dacă cei mai mulți dintre psihologi sunt de acord că identitatea este un construct, atunci înseamnă că suntem cu toții implicați simultan în trei procese: exprimăm cine suntem; exprimăm cine credem - sau sperăm - că suntem; și, în cele din urmă, exprimăm și cine ne dorim ca alții să creadă că suntem. Nimeni nu se dă jos din pat sortit să se îmbrace sau să se comporte într-un anumit fel; fiecare ne creăm pe noi înșine în mod deliberat. Niciodată nu a fost mai evident acest lucru decât atunci când i-am intervievat pe proprietarii de Roomba în casele și apartamentele lor din New York și New England.

Într-o suburbie a orașului Boston, Massachusetts, am ajuns să vorbesc cu un bărbat de 35 de ani, pe nume Jim. La câteva minute după ce începuserăm conversația, am observat că Jim își instalase propriul sistem de plante hidroponice* într-un balcon care se vedea foarte bine din sufragerie. Jim mi-a povestit cât timp își petrecuse îngrijind grădina din balcon, deși a recunoscut că nu produsese decât trei sau patru roșii în fiecare an. În altă casă, Sam, inginer, își înșirase pe o măsuță de cafea toate dispozitivele tehnologice, ordonate în rânduri precise. Avea nouă telecomenzi, 73 de diode și unsprezece cabluri bine strânse. Într-un colț al camerei se găsea un minibar portabil cu rotile, echipat cu o stație de distilare încorporată, care făcea bere de casă. Sam mi-a mărturisit mai târziu că bea rareori bere și nici măcar nu-i plăcea gustul. Maggie, o femeie de 56 de ani, avea un model tricotat care atârna de o mașină de cusut. „E aproape gata", mi-a spus ea. În cele din urmă a recunoscut că nu se mai apropiase de cincisprezece ani de mașina de cusut. Atunci de ce era atât de ostentativ expusă în sufragerie? Maggie a râs; nu avea niciun răspuns.

Cel mai important lucru era felul în care fuseseră aranjate, intenționat și strategic, apartamentele multor bărbați posesori de Roomba. Unul dintre ei, Richard, ținea într-un colț al sufrageriei un coș plin cu jucării. Nepotul lui de trei ani venea în vizită doar o dată sau de două ori pe an, de aceea, pentru mine, faptul că expunea jucării în colecția lui permanentă nu avea nicio logică – deși mai târziu am aflat că exista totuși un motiv. Peste două zile am vizitat un alt apartament, al unui fan de 29 de ani al aspiratorului Roomba, Stuart. În baia lui atârnau o mulțime de bilețele și plăcuțe pe care erau scrise, în franceză, numele obiectelor. Chiuvetă. Closet. Duș. Oare Stuart învăța

* Cultură în soluții nutritive sau pe un pat de pietriș și nisip în care circulă permanent substanțe hrănitoare (n.r.).

limba franceză sau încerca să reţină regulile de gramatică? Nu. Atunci ce explicau toate acele etichete franţuzeşti din baia lui? „Vreau să învăţ limba", a răspuns el. Dar abia când am insistat mai mult am descoperit motivul real.

Este ca şi cum interioarele caselor, ba chiar al maşinilor şi al genţilor noastre expun, toate, o mică variaţie a imaginii publice pe care o avem - un pian, o chitară, un vechi steag american, cu iz vintage - pentru a provoca altora o reacţie emoţională şi pentru a le indica faptul că proprietarii lor sunt mai mult decât ceea ce fac pentru a-şi câştiga existenţa, mai mult decât cine sau ce par să fie. Eu numesc acest fenomen „Încălcarea Cadrului"*.

Am observat prima dată acest lucru în Japonia, când am văzut că o femeie de vârstă mijlocie atârnase o veriguţă de toarta elegantei sale genţi. Mai târziu mi-am dat seama cât de obişnuit era, de fapt, pentru consumatorii locali, să afişeze o mică notă de individualitate într-o ţară atât de controlată, eficientă, structurată şi omogenă ca Japonia. La urma urmei, Japonia este o ţară în care, dacă întâlnirea ta este programată la ora 13:00, ar trebui să fii în sala de aşteptare cel târziu la 12:45. Bonsaii sunt impecabil toaletaţi. Prezentările de sushi sunt mici opere de artă şi, aşa cum am scris mai devreme, ambalarea cumpărăturilor în hârtie pentru cadouri poate dura până la 30 de minute. Japonia este şi ea o societate în care populaţia indigenă îşi reprimă emoţiile, mulţi localnici simţindu-se incapabili să-şi exprime creativitatea sau imaginaţia.

Prin faptul că „deţine" un singur cuvânt - *timp* -, Elveţia poate fi la fel de restrictivă, cel puţin la suprafaţă. Trenurile elveţiene intră şi ies din gări conform programului, la secundă. Dacă musafirii elveţieni invitaţi la cină ştiu că vor întârzia cinci minute, mai întâi sună şi anunţă. În consecinţă, mulţi străini ar

* În original, „Breaking the Frame" (n.t.).

spune că elveţienii sunt conservatori, orientaţi spre rutină, lipsiţi de imaginaţie şi chiar plictisitori. Experienţa mea de acolo îmi spune altceva. De exemplu, bazându-mă pe analiza pe care am făcut-o apei din closetele elveţiene - da, eu analizez chiar şi apa din closet -, Zürich are unul dintre cele mai înalte niveluri de consum de droguri din lume. De asemenea, Zürich a fost primul şi singurul oraş pe care îl ştiu care a construit la marginea drumurilor cabine mobile în care prostituatele să îşi poată distra clienţii şi, totodată, primul oraş care a instalat automate publice care vând prezervative. Astăzi, printre altele, Zürich este gazda unora dintre cele mai nebuneşti petreceri şi o destinaţie populară pentru cei mai iubiţi DJ din lume. Pe scurt, deşi Zürich şi Elveţia sunt cunoscute pentru eficienţă riguroasă, acestea şi-au găsit echilibrul în altă parte.

Japonia a găsit propria cale de Încălcare a Cadrului. În Tokio, după o dimineaţă în care au făcut afaceri, mulţi bărbaţi şi femei renunţă la hainele de birou şi se costumează ca personajele din desene animate. Apoi iau prânzul, interacţionând cu bărbaţi şi femei la fel deghizaţi, iar după aceea se schimbă înapoi în ţinuta de birou şi se întorc la serviciu. Japonia este şi locul de baştină al cafenelelor cu pisici, unde, pentru 100 de yeni, oamenii îşi petrec pauza de prânz jucându-se cu pisicuţe şi pisici mai bătrâne. Dincolo de rolurile pe care societatea le cere să le joace, există o viaţă alternativă pe care le este interzis să o trăiască sau să o exprime: *Încălcarea Cadrului*.

În Japonia, desigur, multe comportamente sugerează conceptul cunoscut sub numele de *drăgălaş*. *Drăgălaş* urma să joace un rol important în relansarea Roomba. De fiecare dată când i-am intervievat pe oameni referitor la Roomba, cei mai mulţi mi-au vorbit la început despre beneficiile funcţionale. Roomba economisea timp. Roomba îşi elibera proprietarul de responsabilităţi legate de gospodărie. Mulţumită lui Roomba,

casa era mai curată, nu doar în locurile aflate la vedere, ci și în colțurile mai greu accesibile.

Însă limbajul corporal al celor intervievați îi dădea de gol. Pe măsură ce vorbeau, dădeau din mâini și își scărpinau cefele și antebrațele. Era exact același comportament pe care îl observasem în China atunci când le cerusem bărbaților chinezi să se așeze la volanul unei mașini. Și acest comportament îmi spunea un singur lucru: Roomba s-ar putea să fi avut o gamă de beneficii funcționale, dar adevărata atracție, cea viscerală, era exercitată în raport cu Eul Geamăn al proprietarului - în acest caz, copilul din interior, care niciodată nu primise ce își dorise în timpul copilăriei.

Pe parcursul Subtextării pentru iRobot m-am trezit de multe ori intervievând bărbați și femei care aveau slujbe foarte structurate, disciplinate, administrative, joburi cu titluri autoritare. Erau avocați, investigatori pentru firme de asigurări, reprezentanți de vânzări, manageri de nivel mijlociu. Acasă totuși, odată ce se schimbau de hainele de birou, își dezvăluiau o altă latură a lor. Pentru a compensa joburile din timpul zilei, standardizate și reglementate, cei mai mulți își creaseră o mică ciudățenie rebelă - o formă de Încălcare a Cadrului - care nu putea să nu-mi amintească de plantele care încearcă să crească prin crăpăturile asfaltului - lăstari ai speranței, ai individualității, ai libertății. Nu în ultimul rând, fiecare dintre ei avea un aspirator Roomba.

Totuși abia aici devine interesantă povestea. Mulți dintre noi avem aspirator sau măcar o mătură, un făraș ori o cutie de lavete. Chiar dacă ne-am hotărî să schimbăm aspiratorul, mătura și fărașul cu un Roomba, cu siguranță l-am depozita într-o debara, alături de celelalte echipamente gospodărești urâte. Sau? În ceea ce îi privea pe posesorii de Roomba, răspunsul era negativ. În cele mai multe case și apartamente, Roomba

era parțial ascuns, parțial expus. O jumătate din Roomba era vizibilă, de parcă se hotărâse să se ascundă - într-un dulap, sub un pat -, dar se răzgândise în ultimul moment. În cele mai multe dintre case și apartamente exista suficient spațiu pentru a depozita un Roomba, ceea ce însemna că amplasarea lui pasiv-agresivă era intenționată - un indiciu uriaș, de fapt. La suprafață, se poate ca Roomba să fi avut legătură cu eficiența, curățenia și economisirea timpului, toate îmbinate într-un pachet robotizat, high-tech, dar nu acesta era motivul pentru care îl iubeau consumatorii. Nu, Roomba era o modalitate de Încălcare a Cadrului vieților instituționalizate pe care le duceau în timpul săptămânii. La fel ca fanii Trollbeads, ei îngăduiau unui brand să spună lumii că erau interesanți, diferiți, excentrici, imaginativi și chiar drăgălași.

Un alt aspect interesant despre mulți dintre proprietarii de Roomba? O mare parte dintre ei avuseseră un animal de companie care murise recent și erau pe punctul de a-și cumpăra altul, dar, între aceste două momente, în viețile lor apăruse Roomba, o punte care lega trecutul de prezent, o identitate din trecut de una viitoare.

Mai exista încă un motiv secret pentru care bărbați tineri, necăsătoriți, cumpărau un Roomba: ca să aducă femeile în dormitorul lor. Mi-a luat o vreme și mi-au trebuit numeroase interviuri ca să-mi dau seama de asta. Categoric, acești tineri adorau să rămână la curent cu noutățile tehnologice. Da, Roomba economisea timp, le permitea să aspire casa și să facă simultan și alte lucruri. Dar Roomba era, în același timp, și un important dispozitiv de agățat, mai ales pentru Jim, bărbatul care ținea în apartament cutia plină de jucării. Când l-am rugat pe Jim să îmi spună, în ordinea importanței, cele patru obiecte din apartament care aveau cel mai mare potențial de a le atrage pe femeile venite în vizită, nici nu a trebuit să se gândească la asta.

Câinele; jucăriile; steagul franjurat care atârna deasupra patului; Roomba. Cât despre Stuart, cel care își tapetase baia cu traduceri franțuzești pentru „Chiuvetă", „Duș" și „Closet"? Pentru Stuart era (la fel ca și câinele, jucăriile și steagul dezintegrat al lui Jim) un truc menit să le seducă pe femeile care veneau la el, în ideea că limba franceză este legată de Paris, care, la rândul lui, este asociat cu dragostea și romantismul.

Dar nu mi-am dat seama unde deraiase iRobot până când nu m-am îndreptat spre aeroport pentru următoarea mea sarcină de lucru, care era o Subtextare pentru Pepsi. Până la acel moment, ceea ce descoperisem despre Roomba mă nedumerea. Evident, mașinăria făcea mult mai mult decât să aspire podele, iar eu suspectam că surprinsesem în mod repetat frânturi ale fundamentului emoțional care ar fi putut, în cele din urmă, să reunească aspiratorul Roomba cu fanii lui.

Oamenii mă întreabă adesea dacă urăsc zborurile și numeroasele ore pe care le petrec la bordul avioanelor. Adevărul este că îmi plac zborurile mai mult decât îmi plac cozile lungi de la îmbarcare, aeroporturile aglomerate și ocazionalii agenți de securitate cu aer superior. De asemenea, nu pot să nu observ cum se schimbă oamenii odată ce se îmbarcă într-un avion. Dacă vrei să înțelegi ce înseamnă aspirația, ai putea lua în calcul să le întrebi pe însoțitoarele de zbor, așa cum am făcut eu, despre pasagerii lor. Contrar așteptărilor, cei mai aroganți și plini de pretenții nu sunt nici pasagerii de la clasa întâi, nici cei din zona locurilor economice. Nu, toate însoțitoarele de zbor pe care le-am întrebat mi-au spus că pasagerii de la clasa business sunt, de departe, cei mai dificili.

În timp ce mă așezam la locul meu m-am întrebat, nu pentru prima dată, de ce mâncarea are gust mai rău atunci când ești în aer. Are de-a face cu circulația aerului la bord, cu facilitățile minime pentru gătit sau cu faptul că toate

companiile aeriene fac economii pe oriunde pot? De asemenea, am observat că atunci când aveam căștile în urechi, mâncarea mea părea să aibă gust mai bun decât atunci când mi le scoteam. M-am jucat cu ele ajustând volumul, dezactivând opțiunea de reducere a zgomotului, dar nu prea simțeam diferențe. Fără niciun dubiu, mâncarea mea – inclusiv sucul pe care îl beam – *avea* gust mai bun când aveam căștile în urechi.

Colaborarea cu Pepsi, care tocmai urma să înceapă, se concentra în jurul consolidării brandurilor sale, în contextul schimbărilor intervenite în utilizarea rețelelor sociale. Cât timp m-am ocupat de Subtextare prin toată lumea, nu am putut să nu observ că, într-o perioadă de numai cinci ani, consumatorii ajunseseră să privească ecranul în feluri complet diferite. Adică, în ciuda varietății de noi platforme, de la tablete la telefoane și până la urmărirea compulsivă a site-urilor ca Netflix, televizorul rezistase. Printre alte motive, popularitatea lui continuă putea fi atribuită mai puțin conținutului urmărit de consumatori sau ecranului mai mare, și mai mult conținutului pe care îl auzeau. Din experiența mea, *ascultăm* la televizor mai mult decât privim, de fapt.

Chiar și așa, problema mâncării din avion și a gustului acesteia mă tot sâcâia. Pe parcursul următoarelor săptămâni i-am asaltat cu întrebări pe angajații companiilor de catering. Știau cumva dacă, la o altitudine de 10 000 de metri, sunetul afecta percepția oamenilor asupra hranei și, dacă da, în loc să strice gustul alimentelor, ar putea oare sunetul să îmbunătățească savoarea mâncărurilor sau a băuturilor? Mai târziu am aflat că la câteva mii de metri altitudine simțul gustului și cel al mirosului sunt primele care slăbesc, din cauza scăderii umidității și a presiunii aerului și chiar a zgomotului de fundal.[17] BBC News relatase, la un moment dat, că cei care mâncau ascultând o înregistrare cu zgomot puternic de fundal evaluaseră mâncarea

ca fiind mai puțin sărată, mai puțin dulce și chiar mai crocantă decât cei care mâncaseră în tăcere.[18]

Toate acestea m-au făcut să mă întreb: în loc ca Pepsi să se concentreze pe schimbarea vizuală a brandurilor sale, nu ar fi mult mai logic să se concentreze pe „a deține" spațiul *simțului*? Dacă ne gândim bine, în majoritatea, dacă nu chiar în toate reclamele TV pentru mâncăruri sau băuturi, abia dacă există vreun sunet. Nici prăjeală. Nici sfârâit. Rareori auzi cum sfârâie o friptură pe grătar sau acel *glu-glu-glu* făcut de sucul care umple un pahar. Nu ar fi o treabă isteață ca Pepsi să „dețină" sunetul efectiv al băuturii sale revărsându-se peste cuburile de gheață?

Când am adus vorba despre această idee în fața conducerii companiei, răspunsul lor a fost entuziast, deși i-a făcut să-și pună o întrebare evidentă - de ce lipsise sunetul timp de decenii și din reclamele lor TV? Pepsi a început să experimenteze aproape imediat ceea ce urma să devină ulterior sunetul său marcă înregistrată.

Dacă nu ar fi fost Pepsi, mi-ar fi luat mult mai mult să înțeleg problema de bază a celor de la iRobot. De la Pepsi învățasem că, la fel cum o pereche de căști ne poate convinge că mâncarea din avion e plină de savoare, sunetul poate *îmbunătăți* și felul în care percepem alimentele și băuturile. (Când aspiră folosind un aparat silențios, cei mai mulți consumatori vă vor spune că nu funcționează. Același nivel înalt de iraționalitate ar putea explica de ce, atunci când aspirăm covorul și vedem o scamă pe jos, tot trecem cu peria aspiratorului peste ea, repetat și cu încăpățânare, deși ar fi mult mai ușor să o luăm cu mâna.)

Iraționalul uman m-a făcut să-mi pun următoarea întrebare: prin modificarea, ba chiar eliminarea sunetului, își prejudiciase iRobot însăși esența brandului său? Nu mă refeream la logoul brandului, la design sau eficiență, ci la sunetele pe care le făcea. Transmițând fanilor Roomba cel mai subtil mesaj emoțional,

nu cumva chiar liniștea era cea care compromitea această specială poveste de dragoste?

Echipa tehnologică eliminase zgomotul, distrugând din greșeală elementul „drăgălaș" al brandului. Nu este o coincidență că unul dintre fondatorii iRobot și Roomba era un mare fan al francizei *Războiul stelelor*. În timp, pe măsură ce iRobot se dezvoltase de la începuturile sale modeste din 1990, doza de drăgălășenie inspirată de R2-D2, așa-numitul „robot mecanic automatizat"* din film, dispăruse. În momentul în care m-a contactat compania, nimeni nu mai știa ce era Roomba. Atunci când i-am rugat pe cei din echipa tehnologică să dezasambleze un Roomba, aceștia s-au conformat, iar odată ce am văzut piesele expuse în fața mea, pe masă, i-am întrebat ce lipsea. Nimeni nu putea da un răspuns. „Nu mai vorbește", am spus eu. „Nu mai spune «uh-oh» sau «dood-dood»."

Pe parcursul Subtextării pe care o făcusem, cei mai mulți dintre proprietarii de aspiratoare Roomba mi-au spus cât de mult le plac zgomotele pe care le fac aspiratoarele lor. Atunci când atingea din greșeală un perete, Roomba spunea „Uh-oh". Atunci când dădea înapoi spunea „dood-dood", la fel ca sunetul pe care îl face un camion sau un excavator atunci când intră în marșarier. Dar în mâinile pricepute ale departamentului tehnologic al iRobot toate sunetele fuseseră eliminate. Acum Roomba era o altă piesă de tehnologie high-tech fără chip – lucioasă, cu un design impecabil, eficientă și plictisitoare –, cu toată omenia stoarsă din ea. În loc de a-i ajuta pe proprietarii de aspiratoare Roomba să încalce Cadrul, aspiratorul devenise încă o extensie anostă a zilelor de lucru, deja prea pline de tehnologie.

Echipa Roomba scosese inginerește tot farmecul din produs. Atunci când desfăceai un Roomba, primul lucru pe care îl

* În original, „astromech droid" (n.t.).

vedeai era: *Avertisment: Nu returnați acest produs la vânzător.* Și *Vă rugăm să citiți cu atenție instrucțiunile, înainte de folosire.* Dacă fanii înrăiți ai Roomba căutau modalități de Încălcare a Cadrului, iar Roomba însuși avea rolul unui dispozitiv de comunicare tăcut, strâns legat de identitate (și, în unele cazuri, de succesul romantic), aceasta era o strategie care ducea la eșec.

Misiunea mea? Să reimpregnez „drăgălășenia". Când i-am întrebat pe fani ce alt brand le amintea cel mai mult de Roomba, cei mai mulți mi-au pomenit MINI Cooperul BMW, despre care oricine va fi de acord că a făcut din drăgălășenie o știință. Atunci când comanzi un MINI Cooper nou, printre alte informări, BMW îți trimite prompt și noutăți din Anglia, link-uri despre MINI și un autocolant cu reflexii. Când noul MINI se află la bordul unui vapor, în drum spre destinație, informările companiei continuă: *Mini se bucură de croaziera sa, se relaxează și abia așteaptă să te vadă!* Proprietarii de MINI care și-au reparat mașinile la o reprezentanță BMW își primesc autoturismele înapoi cu o însemnare pe roată, care spune: *Mi-a fost dor de tine.*

Inspirat de MINI Cooper, am rugat echipa departamentului de cercetare și dezvoltare a iRobot să lase la o parte funcționalitatea high-tech a lui Roomba și să facă tot ce se putea pentru a-i aduce înapoi emotivitatea și caracterul uman. I-am rugat să țină cont de un singur aspect: Roomba s-ar putea să fi fost o piesă tehnologică dibace, dar în același timp era și o jucărie, un copil, un animal de companie, un subiect de conversație, un substitut al identității proprietarilor și, pentru unii bărbați, o modalitate de a le aduce pe femei în paturile lor. Sigur, poate că aspira locurile cel mai greu accesibile dintr-o casă, dar aceasta probabil că era cel mai nesemnificativ talent al său.

Mă gândeam la Roomba atunci când m-am ocupat de problema automobilului „Made in China". Reiau: în aparență

chinezii sunt lipsiți de emoții sau, cel puțin, exprimarea emoțiilor în public sau în privat este un tabu cultural. Un alt aspect esențial era că, spre deosebire de Occident, unde femeile și copiii au un cuvânt de spus în decizia de a achiziționa o mașină de familie, în China bărbații sunt cei care cumpără de cele mai multe ori un autoturism nou. Cei mai mulți oameni de afaceri nu sunt dispuși să cumpere o mașină „drăgălașă" și, de fapt, mai nimic „drăgălaș". (Așa cum am menționat, Japonia monopolizase conceptul de „drăgălășenie", iar chinezii, care nu-i prea iubesc pe japonezi, știu lucrul ăsta. *Drăgălaș* tinde să fie și „mic", iar chinezii au o preferință culturală pentru tot ce este extravagant, supradimensionat și exagerat.)

Însă conceptul de „drăgălaș" pătrundea încet în China, fenomen care poate fi urmărit până la politica de a impune un singur copil. „Sindromul Micului Împărat" este termenul popular folosit pentru copilul chinez singur la părinți, care primește o cantitate nemărginită de dragoste și atenție din partea părinților și a altor membri ai familiei. Cercetarea mea de Subtext dezvăluise că din ce în ce mai mulți părinți chinezi erau interesați de părerile copiilor și de modul în care priveau ei lucrurile. Trebuia să țin cont nu numai de China contemporană, ci și de industria automobilistică în creștere. Asta însemna că viitoarele mașini chinezești trebuiau să opereze simultan cu mai multe planuri. Pentru a-l atrage pe șoferul chinez, mașina trebuia să fie impunătoare, masculină și puternică, țintindu-l în același timp și pe Eul său Geamăn, de această dată un puști care nu avusese jucării în copilărie. Într-o cultură căreia îi lipseau oportunitățile de „transformare", un automobil chinezesc trebuia să creeze o stare nouă, specială, iluzia că șoferul intra într-o zonă diferită de viața lui de zi cu zi. Nu în ultimul rând, caracteristicile mașinii - luminile, viteza de deschidere și închidere a portierelor - trebuiau să reflecte

preferințele chinezești nerostite pe care le observasem în timpul Subtextării.

Gândiți-vă la un cântec care vă place mult, unul care a fost interpretat în timp de mai mulți artiști, ca, de exemplu, piesa „Something" a lui George Harrison. De când a apărut în albumul *Abbey Road* al formației The Beatles, în 1969, cântecul a fost interpretat de James Brown, Frank Sinatra, Tony Bennett, Ike și Tina Turner, Joe Cocker, Neil Diamond și alții, în total cam 150 de muzicieni, ceea ce face ca această melodie să fie a doua cea mai preluată piesă a celor de la Beatles, după „Yesterday". Dar aș putea spune că, indiferent dacă celelalte versiuni sunt mai bune sau mai puțin bune, pot garanta că înregistrarea originală a lui Harrison rămâne versiunea preferată a majorității oamenilor. De ce? Răspunsul este simplu: a fost prima pe care au auzit-o. Preferăm ce am văzut, auzit sau simțit prima dată, fie că este culoarea în care erau zugrăvite camerele noastre din copilărie sau lacul, piscina ori oceanul în care am învățat să înotăm.

Percepția noastră asupra a ceea ce înseamnă „calitatea" nu este cu nimic diferită de prima noastră expunere la muzică sau la culoare. În cazul mașinilor chinezești create pentru consumatorii autohtoni, m-am concentrat asupra șoferilor bărbați și asupra copiilor care urmau să crească și să cumpere cândva mașini. Însă, dacă intenția companiei chinezești era să își exporte mașinile în străinătate, trebuia să stabilesc ce însemna „calitatea" și în alte părți ale lumii. Care locuri ar fi fost mai potrivite pentru a investiga acest aspect decât două dintre centrele producției globale de mașini, respectiv Germania și Statele Unite?

Evident, copiii nu pot fi chestionați prin aceleași metode folosite în interviurile cu adulți. Cei mai mulți dintre ei au dificultăți în a exprima prin cuvinte sentimentele și dorințele lor, motiv pentru care am descoperit că joaca facilitează adesea descoperiri

remarcabile. Mi-am desfășurat studiul în Beijing, Berlin și Michigan, înconjurat de copii însoțiți de părinții lor. În fața noastră erau câteva cutii cu piese LEGO. Cu scopul de a înțelege diferențele dintre felurile în care copiii din diferite țări exprimau „viteza" - ceea ce se corela în mod direct cu ideea de „calitate" din sectorul automobilistic -, i-am rugat să arate, să construiască, să clădească și, în general, să improvizeze în jurul conceptului de viteză. Apoi m-am așezat comod, cu un caiet în mână, și am privit.

Toate cele trei naționalități - cea chineză, cea americană și cea germană - au construit mașini enorme. Asta n-a fost o surpriză. Ceea ce m-a surprins, în schimb, a fost faptul că puștii germani și americani ilustraseră „viteza" târâindu-și degetele pe podea. În schimb, copiii chinezi nu arătau niciun interes pentru demonstrația cu degetele, dar, în schimb, aruncau cu câte o piesă LEGO spre cea mai apropiată suprafață rigidă. Odată ce terminau de construit mașinile, atât copiii americani, cât și cei germani se arătau la fel de implicați în protecție cum fuseseră și în cazul vitezei, așa că au construit amortizoare pentru reducerea vitezei, parapeți de siguranță, garaje și alte mijloace de protecție pentru mașinile lor, ca să le apere de pericole. Un copil german a construit chiar și o rachetă cu o capsulă pentru situații de urgență, care înconjura corpul principal, pentru eventualitatea unei aterizări forțate.

Apoi i-am încurajat pe copii să intre într-un joc orientat spre ideea de „coliziune". Aici s-au văzut imediat diferențele dintre cele trei naționalități. Copiii chinezi nu au avut nicio ezitare în a pune în scenă accident după accident. Amortizoarele, parapeții și garajele păreau să îi plictisească. Atunci când copiii chinezi au jucat cu mașinile lor o tură de „lașul"*, niciunul nu a încetinit

* În original, „a game of chicken" - un model de conflict din teoria jocurilor (studiul matematic al modelelor de conflict și cooperare dintre entități inteligente și raționale care iau

când s-a apropiat de celălalt. În schimb, copiii germani și americani erau mult mai precauți. Mașinile lor din piese LEGO încetineau înainte de impact. Pentru ei, conceptele de „viteză" și „coliziune" erau în egală măsură reglementate și controlate.

Copiii nu puteau exprima asta în cuvinte și nici nu era nevoie s-o facă, dar pentru mine devenise evident că o întreagă generație tânără fusese afectată de preocuparea exagerată pentru securitate, siguranță și protecție. Și germanii, și americanii intuiseră o definiție „adultă" a vitezei, care contrazicea comportamentul firesc, specific copilăriei.

Ce însemnau toate acestea? Atunci când am Analizat Detaliat toate informațiile adunate, această descoperire despre viteză mi-a confirmat faptul că ideea de „calitate" era percepută în China drept rapiditate, lipsa accesoriilor inutile, ba chiar pericol de moarte - și urma să rămână la fel și pentru următoarea generație de cumpărători de mașini. Văzusem același lucru și în felul în care chinezii se spală pe dinți, în săpunurile solide, în absența cuverturilor și în felul în care comandau și erau serviți în restaurante. În mod similar, chinezii percepeau lumina - pe care alte naționalități ar fi considerat-o prea directă, seacă și chiar agresivă - ca fiind un simbol pentru o „calitate bună", la fel ca în restaurantul în care fusesem cu familia-gazdă din China. Cu excepția festivalurilor religioase și comemorative naționale, la nivelul întregii țări se remarca absența incredibilă a tot ceea ce înseamnă acumulare graduală, preludiu și anticipare. Cultural vorbind, China era foarte la obiect.

Apoi am inițiat un studiul global despre uși.

---

decizii), bazat pe conceptul unei coliziuni între doi șoferi: teoretic, deși niciunul dintre jucători nu ar vrea să se dea la o parte, cel mai nefericit rezultat final se produce atunci când ambii aleg să nu evite impactul; totuși, dacă unul dintre ei cedează, acela devine *the chicken*, adică lașul (n.t.).

Da, despre uși. Împreună cu asistentul meu, am călătorit prin lume realizând scurte filmulețe cu ușile de la magazine, metrouri, autobuze, lifturi și, în principiu, cu orice fel de ușă am găsit. Când i-am filmat pe navetiștii japonezi care se urcau în tren, iar ușile se închideau după ei, am luat și notițe. Ușa se închidea brusc, ca o mușcătură? Se închidea lent și accelera pe următorii câțiva centimetri? Se mișca încet și răbdător? De asemenea, am filmat și scări rulante. Cât de repede sau încet urcau? Am făcut încă un experiment în locuințe de peste tot din lume, de această dată întrebându-i pe oameni care parte sau zonă a bucătăriei, a dormitorului sau a băii lor reprezenta cel mai bine „calitatea". Puțini americani ar vedea vreodată calitatea într-un sertar care se deschide sau se închide, însă aproape fiecare nord-european mi-a spus că un sertar care începe să se deschidă lent, apoi accelerează și după aceea încetinește iar este de „calitate" mai bună decât un sertar care se mișcă uniform, fie rapid, fie lent.

Destul de ciudat, dar variațiile dintre diferențele de percepție asupra calității pot fi urmărite până la epoca bunicilor noștri. În anii 1930 și 1940, ușile din nordul Europei erau mai mari și mai grele decât sunt astăzi, fiind la fel de lente și la deschidere, și la închidere. Fără să știm exact de ce, perceperea unei anumite „calități" din felul în care se deschid sau se închid lucrurile a fost transmisă generațiilor următoare.

Știind că producătorul chinez de automobile plănuia să opereze la nivel global, am creat un ghid de transpunere a conceptelor „rapid și lent" în sentimente și semnale senzoriale, cu scopul de a crea percepția „calității" în fiecare țară în care plănuiau să se extindă. În Franța, de exemplu, accentuarea culturală a tranziției și a ceremonialului este foarte răspândită. Franța s-ar putea să aibă o relație specială cu legumele congelate, dar chiar și atunci când cumpără alimente congelate,

francezii se aprovizionează cu ingrediente pentru o masă cu trei feluri - și fac același lucru chiar și atunci când merg la McDonald's. Vor cumpăra un aperitiv - poate crochete de pui -, apoi vor trece la un hamburger cu cartofi prăjiți și vor încheia masa cu un desert. Francezii se așteaptă la o formulă similară, în trei părți, și atunci când vine vorba despre felul în care se deschid și închid portierele. Americanii sunt obișnuiți cu secvențe instantanee de răspuns și au prea puțină răbdare cu un produs care nu funcționează imediat. Un turist american care călătorește în străinătate și pornește televizorul Bang & Olufsen din camera lui de hotel, îl va considera probabil defect, fără să își dea seama că aparatului îi ia cam șapte secunde ca să pornească. Apple este una dintre companiile care au rezolvat cu istețime această problemă. Atunci când consumatorul își pornește iPhone-ul, apare imediat logoul argintiu al Apple, care semnalizează utilizatorului că telefonul funcționează. Știind acest lucru, consumatorul este mulțumit să mai aștepte încă 30 de secunde înainte ca telefonul să poată fi folosit efectiv. Nu am niciun dubiu că inginerii de la Apple ar putea să mai mestereasc prin telefon ca să-l facă să pornească mai repede. În schimb, ei au creat iPhone-ul, care le oferă utilizatorilor atât satisfacție imediată, cât și o senzație de anticipare, prin care aceștia înțeleg faptul că telefonul este deopotrivă sofisticat din punct de vedere tehnologic și de foarte bună calitate.

China, desigur, era altfel. Ușile magazinelor se dădeau brusc de perete. Lifturile și scările rulante țâșneau în sus. Trenurile erau ca niște ghiulele. În același timp, în afara festivalurilor religioase, nu exista niciun spațiu alocat tranziției sau transformării. Chiar și mașinile chinezești pe care le analizasem erau mai degrabă niște extensii ale apartamentelor decât automobile. Acesta este motivul pentru care închiderea și deschiderea rapidă a ușilor a fost prima condiție pe care am menționat-o pentru

ca mașinile chinezești să reprezinte o atracție și pe piața locală. Următoarea problemă - integrarea conceptului de Eu Geamăn în designul mașinii - a fost mai provocatoare.

Eul Geamăn are două elemente, ambele fiind legate de dorință: ce am avut cândva, dar am pierdut, și ce am visat cândva să avem, dar nu am posedat niciodată. Bărbații din toată lumea nu doar că au o persoană mai tânără în interiorul lor, ci mai au și o a treia parte, simbolizată de o mulțime de supereroi și vedete din filmele de acțiune. Care este farmecul fundamental al unor cărți și francize de filme ca *Nașul*, *Bourne* sau *Matrix*? Ce anume explică popularitatea lui Batman, Superman, Spider-Man, a filmelor X-Men sau succesul serialului TV *Breaking Bad*? Răspunsul: toate au ca protagonist un bărbat normal, obișnuit, ba chiar banal, care se transformă într-un animal sau cel puțin într-un ucigaș uneori cu sânge rece, puternic, amenințător, care joacă după propriile reguli. Acest aspect - șoferul cu un Eu Geamăn, care are în același timp și un alter ego dominant și puternic - a fost ceea ce am recomandat să încorporăm în designul de ansamblu al mașinii noastre „Made in China".

Un alt element pe care l-am inclus în designul mașinii a fost o zonă de transformare. Împreună cu o echipă de designeri, am creat o ambianță interioară specială, similară schimbării de acustică pe care o sesizăm atunci când intrăm într-un studio de înregistrări. Am folosit lumină ambientală care se aprindea instant la deschiderea portierelor și se stingea la fel de brusc la închiderea lor. Rezultatul: simboluri masculine amplificate, inclusiv o rezonanță profundă a sunetului făcut de uși când erau închise cu putere. De asemenea, am insistat să ridicăm puțin scaunul șoferului, pentru a-i da celui de la volan senzația de atotștiutor care deține controlul. Știind că și copiii chinezi aveau un cuvânt de spus în achiziția mașinii și că erau la fel de

mult stimulați de putere și dominanță (și drăgălășenie), am creat un bord care semăna cu o cabină de pilotaj. Urmărind ESPN*, înțelesesem puterea bombardamentului informativ. ESPN își copleșește spectatorii cu o cantitate aproape isterică de date și detalii. Benzi. Panouri. Coloane. Grafice. Unghiuri de filmare multiple. Atunci când sunt expuși la o abundență de informații, bărbații au tendința să se simtă mai masculini și mai în control. Se obosesc cei mai mulți dintre ei să descifreze acele casete, panouri, coloane și grafice? Nu – dar nu prea e vorba despre asta. Misiunea mea era ca șoferii chinezi să își perceapă mașinile ca fiind rapide, puternice și masculine, chiar dacă nu erau. Mai precis, portierele se deschideau și se închideau rapid, printr-o mișcare dreaptă, directă, și același lucru era valabil și pentru geamurile electrice. Misiunea mea era să-l cuceresc pe copilul din șofer, pe șoferul însuși și pe copiii lui.

Astăzi, datorită noului său „ghid de transpunere", compania auto chineză este mai capabilă să transforme „sentimentele" în indicii senzoriale. În Europa, de exemplu, o ușă culisantă pentru pasageri se deschide foarte încet o jumătate de cursă, până ajunge cam la o jumătate de metru de capăt, iar apoi culisează rapid, până la final. Atunci când se închide ușa, lumina din interior se stinge treptat și lent. În schimb, portierele cu mecanism similar de la mașinile „Made in China" se deschid și se închid brusc.

Este prea devreme ca să ne dăm seama cum se descurcă, dar producătorul nostru de mașini din China a depășit cu mult vânzările din anul precedent, iar brandul și-a crescut semnificativ veniturile pe teritoriul național. Mai mult, compania este mai deschisă ca niciodată față de aspectele emoționale ale procesului de branding. A făcut brandul „Made in China" un

* Canal de televiziune global din SUA, specializat în transmisii sportive (n.r.).

progres simțitor? Da, dar încă mai este mult de muncă. Cineva m-a întrebat dacă predilecția chinezilor pentru viteză va migra în cele din urmă spre restul lumii, ajutată de obiceiurile noastre digitale. I-am spus că nu și, de fapt, cred că se va întâmpla invers. Ca întotdeauna, fie că o știu sau nu, oamenii caută echilibrul. Cu cât ne mișcăm mai repede, cu atât vom deveni, în anumite privințe, mai lenți. S-ar putea ca acest proces să nu fie întotdeauna conștient, dar inconștient căutăm cu toții să echilibrăm accelerarea prin lenevală, agitația prin răbdare, vorbăria prin liniște. De unde știu asta? Pentru că *small data* sunt peste tot, dacă știm unde să ne uităm.

8 | O privire în culise

CUM SĂ ÎNCORPORAȚI *SMALL DATA* ÎN AFACERI ȘI ÎN VIAȚĂ

Obiectul care a împărțit internetul în două tabere, mai serios decât și-ar fi imaginat vreodată cineva, a fost o simplă – sau poate nu atât de simplă – rochie cu dungi.

Rochia a fost purtată de una dintre invitatele la o nuntă organizată pe izolata insulă Colonsay din arhipelagul Hebridian*, iar fotografia ei a fost postată pe Tumblr de o membră a trupei angajate pentru petrecere. Acesta i-a rugat pe cei care îi urmăreau activitatea să își spună părerea: rochia era albastră cu dungi din dantelă neagră sau albă cu dungi din dantelă aurie? „Pur și simplu căutam un răspuns, pentru că treaba asta mă chinuia rău de tot", a spus Caitlin McNeill, cântăreață și chitaristă în vârstă de 21 de ani.[1] Din păcate, răspunsul a dus la și mai multe neînțelegeri. Pentru unii ochi, rochia părea albastră cu dungi negre, iar pentru alții părea albă cu dungi aurii. Fotografia rochiei a ajuns curând pe Facebook, Twitter și Buzzfeed, cei din urmă publicând și un sondaj – „Ce culoare are această rochie?" –, sondaj care a atras, la un moment dat, mai mult de 670 000 de oameni în același timp, depășind toate celelalte recorduri de trafic pe care le înregistrase Buzzfeed vreodată.[2]

Faceți abstracție de faptul că rochia originală era, de fapt, albastră cu dungi negre și că se vindea cu 50 de lire sterline la Roman Originals, un lanț britanic de magazine cu articole de

* Arhipelag situat în vecinătatea coastei vestice a Scoției (n.r.).

modă.[3] Această dezbatere încinsă a scos la iveală faptul că felul diferit în care percepem culorile se bazează exclusiv pe maniera în care creierul nostru procesează informația vizuală. S-ar părea că diferențele individuale în perceperea culorilor sunt relativ obișnuite și pot fi puse pe seama celor aproximativ șase milioane de conuri minuscule existente pe fundul de ochi, celule cunoscute sub numele de fotoreceptori, care procesează culoarea în moduri diferite, în funcție de materialul nostru genetic. Citată pe CNN.com, dr. Julia Haller, oftalmolog-șef la Spitalul WillsEye din Philadelphia, spunea: „În 99% din situații vom vedea cu toții aceleași culori... Dar fotografia acestei rochii pare să aibă nuanțe care își fac treaba foarte bine și reușesc să-i zăpăcească pe mulți".[4] Un alt expert trăgea concluzia că „această situație are legătură în mod evident cu diferențele individuale în ceea ce privește percepția noastră asupra lumii".[5]

Cât despre faptul că oamenii sunt predispuși să vadă lumea în moduri diferite – și în același timp mai asemănătoare decât ne imaginăm vreodată –, acesta este subiectul acestei cărți.

Până acum știți deja că m-am născut cetățean danez – adică nu sunt american, francez, spaniol, englez, scoțian, irlandez, brazilian, australian, elvețian, kenyan, sud-african, german, italian, rus, chinez, japonez, vietnamez, filipinez, austriac, grec, guatemalez, chilian, argentinian, columbian, mexican sau cetățean al oricărei alte țări dintre cele 196 ale lumii. Mai mult, în calitate de anchetator al ADN-ului emoțional, am reușit cumva să vin cu idei pentru branduri și cu inovații nu *în ciuda* statutului meu de străin, ci *datorită* acestuia. De fapt, obișnuința este în cel mai bun caz contraproductivă și, în cel mai rău caz, paralizantă.

Cu niște ani în urmă, atunci când Pepsi m-a întrebat dacă aș putea să îi ajut să îmbunătățească percepția publicului asupra

sucului lor, am acceptat, desigur. Însă abia după ce începusem de câteva zile să lucrez la acest proiect a trebuit să recunosc faptul că perspectiva mea, simțurile și instinctele mele erau toate compromise. Pepsi – cu gustul, bulele, dozele, sticlele, publicitatea lui – îmi era pur și simplu prea familiar. Nu aveam niciun fel de distanțare față de brand, niciun cadru de referință (fie propriu, fie al altora) pentru dorință sau pentru pofta de Pepsi. Nu puteam gândi limpede. Nu-mi găseam inspirația. Nu puteam să-mi fac treaba.

Soluția mea a fost să scap de toate dozele de Pepsi pe care le aveam în frigider și în dulapurile din bucătărie, ca să pot observa și analiza mai bine propriile mele reacții la pofta de Pepsi. I-am întrebat dacă ar putea face același lucru și pe prietenii despre care știam că e posibil să-mi ofere un Pepsi, când veneam în vizită. Fizic și psihologic, următoarele șase săptămâni au fost un chin. Am avut dureri de cap, mi s-a părut dificil să funcționez normal, iar noaptea visam că beau Pepsi. Vestea bună este că, după ce s-au terminat cele șase săptămâni, am reușit să provoc o reacție atât în mine însumi, cât și în ceilalți băutori de Pepsi pe care îi cunoșteam. Devenisem, din nou, străin de lucrurile de zi cu zi, eram un extraterestru, în comparație cu lucrurile obișnuite.

Acest proiect pentru Pepsi nu era prima situație în care făceam Cercetare de Subtext pe mine însumi. Cele mai bune descoperiri încep întotdeauna cu noi înșine. După ce am intervievat aproximativ 2 000 de consumatori de peste tot din lume, părea potrivit să adopt propria-mi metodologie. Oricât de încrezător aș părea uneori când mă aflu pe scenă, atunci când revin seara acasă, în camera mea de hotel, încă am o nevoie încăpățânată de confirmare și validare. Lucrul ăsta are legătură cu stările de nesiguranță pe care le simțeam în copilărie. Pot să le suprim sau pot să mă prefac că nu există, dar ele rămân acolo

permanent. De-a lungul anilor am privit cu interes, și uneori cu disperare, la felul în care brandurile cu care mă înconjor reflectă propria-mi încredere de sine (și ocazionala lipsă a acesteia).

Primul, desigur, este LEGO. (În copilărie, nu doar că mi-am construit un LEGOLAND al meu, ci și dormeam într-un pat LEGO.) Al doilea brand este Aeronautica Militare, o marcă din lumea modei despre care am scris mai devreme în această carte.

În copilărie nu eram prea sigur ce anume simboliza Aeronautica. Știam doar că îmi plăceau ecusoanele lor aplicate și îmi doream să cumpăr un tricou de la ei. La acea vreme nu știam dacă Aeronautica are vreo semnificație militară, ceea ce, conștient sau inconștient, poate fi un aspect irezistibil pentru un copil dornic să găsească un sens al apartenenței și al identității. Aeronautica și logourile sale sunt atrăgătoare din punct de vedere vizual și nu m-a surprins să aflu mai târziu despre corelația bine documentată dintre un logo supradimensionat și un grad mare de nesiguranță. Astăzi încă mai am câteva cămăși Aeronautica atârnate în dulap – cu siguranță o tentativă de a-mi păstra Eul Geamăn – în acest caz, un puști care tânjea după o cămașă pe care nu putea să și-o cumpere.

Al treilea brand? Royal Copenhagen, un brand de porțelan elegant, fondat în 1775, a cărui colecție de debut a inclus farfurii și castroane pentru familia regală daneză. Cele mai multe dintre familiile cu copii ale anilor 1970, 1980 și 1990, din Danemarca, inclusiv părinții mei, aveau una sau două piese de porțelan Royal Copenhagen, cu emblematicele sale linii albastre, pictate manual. În copilărie, asociam brandul cu restaurantele scumpe, regalitatea, moștenirea și tradiția. Mai târziu, când mi-am permis, unul dintre primele lucruri pe care le-am făcut a fost să cumpăr un set de farfurii Royal Copenhagen. De ce? La nivel subconștient nu pot să nu mă gândesc că îmi

doream să îmi „întregesc" viața într-un fel în care părinții mei nu reușiseră niciodată. Prin faptul că îmi cumpărasem Royal Copenhagen într-o cultură guvernată de *Janteloven*, embargoul scandinav împotriva ostentației, poate că, în același timp, îi și spuneam acestei culturi că reușisem în viață - că eram *cineva*. A fost momentul în care mi-am dat seama de măsura în care brandurile umplu golurile din identitățile noastre, fie că recunoaștem sau nu.

Alături de un costum bine croit și de cravată, un ceas de lux este aproape obligatoriu în lumea afacerilor, iar eu am permis în cele din urmă unui al patrulea brand, Rolex, să „spună" ceva despre mine. Într-o zi, în timp ce îmi etalam Rolexul la o întâlnire, am observat că un bărbat mai în vârstă, bine îmbrăcat, îmi studia ceasul cu mare atenție. Părea mai degrabă confuz decât impresionat. În cele din urmă m-a abordat. Nu putuse să nu observe ceasul meu; din experiența lui, doar rușii și chinezii purtau ceasuri Rolex la fel de ostentative ca al meu. De asemenea, știam oare că aveam modelul pentru femei? Nu, am răspuns rușinat, nu știam. Cu 24 de ore în urmă, Rolexul fusese achiziția de care eram cel mai mândru. Acum eram umilit. Până la urmă l-am dat și l-am cumpărat pe cel „potrivit", pe care îl mai port și astăzi.

În afară de Rolex, ani de-a rândul am avut cu mine și un Card Centurion American Express, cunoscut drept „Cardul Negru". Îmi spuneam că l-am ales datorită beneficiilor sale funcționale, inclusiv un asistent și un agent de turism, asistenți personali pentru cumpărături la Saks și Gucci și o mulțime de avantaje la hoteluri din toată lumea, însă, de fapt, eram sedus de farmecele lui emoționale. Acum trei-patru ani, când cei de la American Express mi-au spus că nu sunt dispuși să îmi recunoască punctele acumulate de-a lungul timpului, am renunțat la calitatea de membru. Mi-am înlocuit Amex-ul cu un Visa,

care oferea mai mult decât dublul punctelor. Și totuși încă simțeam o senzație acută de pierdere. La ce tocmai renunțasem? Statut. Apartenență. Sentimentul că eram special. Ce vor spune comercianții, chelnerii, angajații hotelurilor și prietenii mei atunci când voi scoate cardul Visa? Răspunsul: nimic. Nici măcar n-ar observa. Validarea și valoarea pe care mi le oferise Cardul Negru Amex erau dintr-o dată foarte evidente.

Brandurile care ne plac, pe care le cumpărăm și cu care ne înconjurăm – și până acum ați aflat că eu definesc drept „brand" orice, de la muzica pe care o ascultăm până la pantofii pe care îi purtăm, la așternuturi, pastă de dinți, tablourile atârnate pe pereți –, toate au de spus cele mai profunde lucruri despre cine suntem noi. Ca mărci, nici titlurile noastre profesionale nu sunt chiar atât de diferite. De exemplu, mulți oameni mi-au cerut, de-a lungul timpului, un sfat pentru job. Ar trebui să renunțe la slujba lor dintr-o companie inclusă în Fortune 100 și să își înființeze acasă o firmă de consultanță? În toată discuția despre salariu, beneficii și timpul petrecut pe drum, sunt pierdute din vedere consecințele emoționale ale unei schimbări de serviciu sau vulnerabilitatea pe care oamenii ar putea să o resimtă odată ce le dispar siglele de pe cărțile de vizită.

Pentru mine, teama oamenilor de a-și pierde identitățile „branduite" reprezintă o explicație la fel de bună ca oricare alta în ceea ce privește motivul pentru care directorii executivi și ceilalți manageri nu își petrec aproape deloc timpul în propriile magazine și nici nu interacționează cu acei clienți care îi ajută să rămână în business, prin faptul că le cumpără lamele de bărbierit, sucurile, fructele de mare, tricourile, granola*, alimentele congelate, parfumurile și medicamentele. Chiar și directorii

* Cereale pentru mic dejun, cu fructe deshidratate, alune, nuci, miere și orez expandat (n.r.).

care participă la focus-grupuri*, observă desfășurarea acestora din spatele unor oglinzi unidirecționale, în camere cu aer condiționat, gustări, băuturi reci, monitoare și butoane care pot opri sunetul. Ceea ce pierd, iar și iar, sunt momentele în care ar putea descoperi ceva nou și valoros despre ei înșiși sau despre brandul lor.

În unele situații, am descoperit că directorii nici măcar nu își folosesc propriile produse. Un caz relevant a fost Ansell, compania numărul doi în lume în producția de prezervative și mănuși pentru uz medical și industrial. Recent, managementul Ansell m-a invitat să țin un discurs despre „viitorul prezervativelor", în cadrul evenimentului anual al companiei, desfășurat în Sri Lanka, unde se află sediul întregii lor producții de prezervative. Când am intrat în sală, am observat că cei mai mulți dintre directori erau trecuți de 40 de ani, unii chiar și de 50 sau 60. Lucrul acesta era frapant doar pentru că Ansell operează în businessul de producție și vânzare de prezervative, un produs preferat în general de un segment demografic mai tânăr. Imediat a devenit evident faptul că toți cei de acolo erau obișnuiți să folosească, pentru descrierea prezervativului, termeni standard, clinici, precum „profilactic" și „soluții de protecție". Acela a fost momentul în care le-am spus tuturor că urma să facem un mic experiment. Am înmânat câte un prezervativ tuturor celor prezenți și apoi am stins lumina. „Acum vom face ceva ce n-ați mai făcut până acum", am spus eu. „Este momentul să faceți *sex*! Cu lumina stinsă!" și i-am rugat să desfacă prezervativele.

Nu intenționasem să șochez pe nimeni, dar era clar că asta făcusem. Am auzit, în întuneric, o mulțime de pârâituri și foșnituri, în timp ce directorii și angajații Ansell încercau să

* Grup de testare (n.r.).

deschidă sigiliul dublu al ambalajului. Când am aprins lumina, un minut mai târziu, nicio persoană din public nu reușise să desfacă ambalajul - în condiții care imitau circumstanțele în care majoritatea consumatorilor apelează la prezervative.

Acesta este motivul pentru care fac tot ce pot ca să mă asigur că directorii companiilor au experiențe directe cu magazinele lor - și cu produsele -, la fel cum le au și consumatorii. În timpul interacțiunilor mele cu Tesco, lanțul britanic de magazine cu acoperire multinațională, directorul executiv a inițiat „Misiunea Cu Picioarele pe Pământ", un program în care fiecare director trebuia să lucreze într-unul dintre magazinele din rețea, câteva zile la rând. Pentru a-i ajuta să înțeleagă ce gust avea mâncarea Tesco, în comparație cu a concurenței, directorii au fost invitați și într-o locație externă, unde li s-a cerut să pregătească și să gătească toate sandvișurile, salatele și hamburgerii disponibili la Tesco ca semipreparat, precum și mâncărurile concurenților. Am fost cândva consultant pentru o rețea bancară columbiană, celebră pentru serviciul său greoi în relația cu clienții și pentru cozile lungi de la ghișeu. Le-am cerut directorilor să joace rolul clienților. A fost un exercițiu de frustrare și chiar furie. Unii directori au așteptat chiar și o oră la coadă, în timp ce alții au fost plimbați de la ghișeu la ghișeu pentru o simplă semnătură. Când a venit momentul să îmi prezint rezultatele, am transmis echipei de conducere că, începând din acea clipă, implementam trei reguli noi: nimeni nu ar trebui să aștepte mai mult de trei minute pentru a accesa serviciul de relații cu clienții; clienților li se va solicita o singură dată să semneze o hârtie; și întotdeauna trebuiau să fie disponibile locuri de parcare. Un an mai târziu, banca avea cel mai bun serviciu de relații cu clienții din America de Sud.

Țineți cont de faptul că niciunul dintre aceste exemple nu a avut prea mult de-a face, dacă acest lucru s-a întâmplat, cumva,

cu studiile cantitative, care nu ne pot duce mai departe de-atât. La urma urmei, oamenii disimulează, conștient sau inconștient. Mulți dintre noi nu suntem conștienți de obiceiurile și dorințele noastre. Într-o discuție din 2015, purtată la Festivalul de la Cannes între Tom Adamski, directorul executiv al Razorfish Global, și Will Sansom, directorul pentru conținut și strategie al Contagious Communications, Adamski a mers până într-acolo încât să spună că media digitală și informațiile cantitative au contribuit la o scădere globală a loialității față de branduri. De ce? În cuvintele lui Adamski: „Brandurile nu ne tratează ca pe individualități... Brandurile încă se bazează pe procese de segmentare arhaice – și, ca să fiu sincer, viciate – care se adresează segmentelor demografice. Dar nu mi se adresează mie".[6]

Studiile cantitative le oferă companiilor care vor să-i înțeleagă pe consumatori o soluție valoroasă, dar incompletă. Aș spune că preocuparea noastră modernă pentru informațiile digitale pune în pericol descoperirile de calitate și observațiile – și, astfel, produsele și soluțiile pentru produse; în ciuda descoperirilor valoroase furnizate de studiile cantitative, mediul online rămâne o versiune idealizată, selectivă, a ceea ce suntem cu adevărat. Pentru mine, cel mai edificator este să combin informațiile calitative *[small data] cu* cele cantitative, atunci când petrec timp în casele oamenilor, privind, ascultând, observând și extrăgând indicii despre ce vor cu adevărat consumatorii. La urma urmei, când m-au angajat prima dată cei de la LEGO, la paisprezece ani, eu *eram* consumatorul, un puști îndrăgostit de piesele de construit ale companiei. Observându-mi propriul comportament și pe cel al prietenilor, am putut să le ofer directorilor LEGO acele informații despre produsele lor și despre companie, pe care nu le-ar fi scos la iveală oricât de multe studii cantitative ar fi făcut – la fel cum, în profund contrast cu ceea ce le spuneau aceste studii de ordin

cantitativ, observațiile unui băiețel german de unsprezece ani au ajutat compania LEGO să evite falimentul spre care se îndrepta vertiginos.

Ciudat, dar acum ne poziționăm altfel față de internet, făcând un ocol înapoi și căutând sensuri umane - nu digitale - despre noi înșine, bazate pe propriul comportament online, inconștient.

În 2013, de exemplu, în *Journal of Personality and Social Psychology* a fost publicat, pe baza informațiilor colectate timp de zece ani de la 250 000 de oameni, un studiu care investiga gusturile muzicale, așa cum evoluează ele pe parcursul vieții. S-ar părea că muzica se adaptează la orice fel de „provocări existențiale" sau nevoi psiho-sociale cărora trebuie să le facem față pe măsură ce înaintăm în vârstă.[7] Studiul împărțea tiparele consumului de muzică în cinci categorii „derivate empiric", numite „modelul MUSIC" - un acronim pentru *mellow, unpretentious, sophisticated, intense* și *contemporary.*[*]

Deloc surprinzător, prima vârstă semnificativă la care ascultăm muzică este adolescența, un interval de timp definit prin *intense*, ceea ce este posibil să reflecte activitatea hormonală bogată sau formarea „sinelui" adolescent. *Intense* se intersectează cu o creștere a preferințelor pentru „muzica contemporană", tendință care durează până în primii ani ai vârstei de mijloc, moment în care alte două „dimensiuni ale preferințelor" - electronică și R&B - intră în ecuație, ambele fiind „romantice, pozitive emoțional, dansante".[8] Ultima vârstă muzicală a oamenilor este dominată de *sophisticated* - jazz și muzică clasică - și *unpretentious* - country, folk și blues. Ultimele două forme muzicale sunt relaxante, pozitive și

* Numele modelului, „MUSIC", se traduce prin „muzică", iar celor cinci categorii le-ar corespunde aproximativ nume ca: [muzică] molcomă (*mellow*), ușoară (*unpretentious*), sofisticată (*sophisticated*), intensă (*intense*) și contemporană (*contemporary*) (n.t.).

legate în mod indirect de statutul social al ascultătorilor și de inteligența lor presupusă.[9]

Ce spun despre noi sporturile pe care le iubim cel mai mult? Într-un studiu făcut de Mind Lab au fost chestionați 2 000 de adulți britanici și s-a descoperit că bicicliștii sunt „relaxați și calmi" și mai puțin predispuși la stres și deprimare decât alergătorii sau înotătorii. Alergătorii tind să fie extravertiți, le place să fie în centrul atenției și preferă „muzica antrenantă, optimistă". Înotătorii, arăta studiul, sunt generoși, fericiți și ordonați, în timp ce plimbăreții preferă în general să fie singuri, nu le place să atragă atenția și nu sunt materialiști, prin comparație cu alții.[10]

Știți că cei cu mulți prieteni pe Facebook tind să aibă o stimă de sine mai scăzută decât media?[11] Sau, cu cât utilizatorii Facebook sunt mai nevrotici, cu atât sunt mai predispuși să publice preponderent fotografii?[12] Anul trecut, un articol din *New York Times Magazine* analiza semnificația parolelor pe care le folosim pentru a accesa online anumite site-uri. Articolul raporta că, așa cum lăsăm o amprentă de ADN emoțional în urma noastră, la fel concentrăm emoțiile și în parolele noastre - și că multe dintre acestea transformă în ritual întâlnirea regulată cu o amintire semnificativă sau cu o perioadă din viața noastră pe care rareori avem prilejul să o evocăm în altă parte. „Multe [dintre parolele noastre] mustesc de patos, obrăznicie, uneori chiar poezie. Adesea au în spate povești pline de sensuri. O mantra motivantă, un atac la șef, un altar ascuns pentru o dragoste pierdută, o glumă cu noi înșine pe care doar noi o înțelegem, o cicatrice emoțională definitorie - aceste parole-suvenir, așa cum am ajuns eu să le spun, sunt ca niște zorzoane ale vieților noastre interioare."[13]

Studiilor cantitative s-ar putea să le fie dificil să găsească semnificații sau lucruri relevante în descoperiri ca acestea. Din

fiecare studiu menționat lipsește o întrebare: cum ar putea fi combinate aceste rezultate cu *small data*, pentru a influența și a transforma un brand sau o afacere? Cercetarea de Subtext s-ar putea să dezvăluie că o fată de șaisprezece ani care ascultă muzică „intensă" ar putea să o considere nepotrivită pentru identitatea ei de adolescentă, iar un bărbat britanic de 45 de ani care ascultă John Coltrane și Chopin s-ar putea să vă spună că tânjește după intensitatea vremurilor din adolescență și, de fapt, poartă la mână o brățară neagră de cauciuc, ca simbol al rebeliunii sale. Dar nu veți afla aceste lucruri până când nu vă veți așeza în fața acestor oameni, în sufrageriile sau în dormitoarele lor.

Tot astfel, se pare că o anumită instituție bancară nu a înțeles cu adevărat comportamentul clienților ei, nici măcar după utilizarea unui model de analiză a datelor cantitative menit să prevină „agitația"* clienților – termen care se referă la obiceiul clienților de a muta banii de colo-colo, de a refinanța ipotecile sau de a da unele semnale că sunt pe punctul să părăsească banca. Mulțumită modelului analitic, banca a descoperit repede semnele de agitație și a redactat cu promptitudine scrisori prin care îi ruga pe clienți să reanalizeze situația. Totuși, înainte de a le trimite, directorul a descoperit ceva surprinzător. Da, într-adevăr, „studiul cantitativ" văzuse semnele de agitație. Dar, de fapt, acei clienți nu erau nemulțumiți de bancă sau de serviciul ei de relații cu clienții. Nu – cei mai mulți dintre ei divorțau, ceea ce explica de ce își tot mutau activele.[14] Un studiu paralel de *small data* ar fi putut să descopere lucrul ăsta în cel mult o zi.

Apoi mai sunt problemele cu care se confruntă noile mașini care se conduc singure, de la Google, probleme care pot fi

* În original, „churn" (n.t.).

atribuite, în mare parte, nepotrivirii dintre tehnologie și oameni. Conform *New York Times*, anul trecut, pe când se apropia de o trecere de pietoni, una dintre noile mașini ale Google a făcut ce trebuia să facă și s-a oprit. Pietonul din fața ei a traversat în siguranță, dar mașina Google a fost izbită din spate de un al doilea automobil, non-Google. Mai târziu, o altă mașină Google care se conducea singură a ajuns în imposibilitatea de a traversa o intersecție, pentru că senzorii ei erau calibrați în așa fel încât să aștepte oprirea completă a celorlalte mașini, în loc să avanseze câte puțin, așa cum făceau ceilalți. *Times* menționa: „Cercetătorii din domeniul abia apărut al vehiculelor autonome spun că una dintre cele mai mari provocări cu care se confruntă mașinile automatizate este integrarea lor armonioasă într-o lume în care oamenii nu se comportă ca la carte".[15]

Astfel, oricât de multă acuratețe ar avea studiile cantitative atunci când conectează milioane de unități informaționale pentru a genera corelații, ele sunt adesea compromise în momentul în care oamenii se comportă ca niște, ei bine, oameni. În timp ce, pe de o parte, informațiile cantitative ne ajută în continuare să o luăm pe scurtătură și să ne automatizăm viețile, de cealaltă parte oamenii vor evolua și ei, astfel încât să înfrunte și să ocolească provocările pe care le produce tehnologia. Informațiile cantitative și cele calitative, *small data*, sunt partenere într-un dans, într-o misiune comună spre echilibru.

Mai devreme am scris că, în ciuda celor aproximativ șapte miliarde de oameni care populează planeta, experiența m-a făcut să cred că există doar între 500 și 1 000 de oameni cu adevărat unici în lume. Asta nu înseamnă să neglijăm caracterul individual; ci, în schimb, să recunoaștem gradul de conectivitate în funcție de care se clasifică oamenii, „împărțiți", în cele

din urmă, după patru criterii: Climă, Sistem de guvernare, Religie și Tradiție.

Clima este legată doar indirect de soarele care strălucește deasupra capetelor noastre sau de cât de reci ori temperate sunt iernile. Se referă mai mult la felul în care mediul reflectă și, în același timp, influențează comportamentul și dieta. Scandinavii, de exemplu, preferă o dietă bogată în alimente mai consistente și mai grase, în timp ce hrana mediteraneeană este mai ușoară, bazată mai mult pe ulei.

Sistemul de guvernare se referă la puterea sau guvernul de la cârma țării, fie că este Vladimir Putin în Rusia, un regim democratic ori republican în Statele Unite, Partidul Comunist în China sau dictaturile din Iran, Iordan, Etiopia, Sudan și din alte locuri. Cât de liberi sunt locuitorii unei țări?

Religia, desigur, se referă la influența pe care o are credința într-o țară, cât de dominantă sau irelevantă este aceasta, respectiv dacă procesul de luare a deciziilor este influențat de credința unei persoane.

Iar *Tradiția* se concentrează pe protocoalele nescrise ale unei națiuni, fie că este vorba despre obiceiul european de a-i ignora pe cei aflați alături de tine în lift sau despre predilecția americană pentru amabilitate și împrietenire.

Odată ce ai luat în calcul aceste patru variabile și ai lăsat de-o parte diferențele de clasă, rasă, culoare a pielii și gen, oamenii sunt la fel, oriune ar trăi.

Până de curând nu m-am gândit deloc că felul în care îmi câștig existența ar putea reprezenta o metodologie repetabilă. Dar pe parcursul ultimilor ani vreo cinci sau șase companii m-au întrebat dacă nu aș putea să transform esența Cercetării mele de Subtext într-un program de training. În anumite departamente ale companiei Nestlé, pentru care am făcut ani întregi muncă de consultanță, tehnicile mele – pe care le-am numit

Manifest al celor 7C –, au devenit parte integrantă a felului în care se analizează noi produse, idei, inovații și mărci. Astăzi, mii de angajați Nestlé petrec 48 de ore din an vizitându-i pe consumatori acasă la ei.

Adesea mi se pune următoarea întrebare: cum rămâne cu limitările de eșantionare, acolo unde membrii unei populații nu sunt reprezentați corespunzător? Cu un eșantion de dimensiuni mai reduse, cum ar putea cineva, cu atât mai puțin o companie, să spere că va găsi o soluție completă sau un răspuns? Dacă reușește, există vreo garanție că descoperirile sale vor reprezenta cu acuratețe un întreg mai mare?

Răspunsul meu este că o singură picătură de sânge înglobează informații despre aproape o mie de tulpini diferite de virusuri. Dacă mărimea eșantionului este bine aleasă, există puține diferențe între o mostră de sânge și munca pe care o fac eu, motiv pentru care intervievarea a 50 de persoane (în loc de cinci milioane) este adesea mai mult decât potrivită pentru a duce la bun sfârșit metodologia riguroasă a celor 7C. Mai dificil este, pentru mulți oameni și multe companii, să recunoască faptul că, în loc să-și bazeze cercetarea pe milioane de consumatori, uneori nu este nevoie decât de zece oameni pentru a transforma un brand sau o afacere.

Când am lucrat pentru Lowes, de exemplu, mi-am început investigația cu propriile mele observații despre cultura americană: formele rotunjite, lipsa contactului fizic și peisajul omogen din comerțul cu amănuntul. În cele din urmă, am legat aceste observații de o ipoteză, anume faptul că frica influențează într-un grad semnificativ viața americanilor. Când i-am intervievat pe fanii Trollbeads, unul dintre primele aspecte pe care le-am sesizat a fost numărul mare al celor care spuneau că le lipsește sentimentul de comunitate, familie și colegialitate pe care și-l aminteau din copilărie și faptul că, pentru mulți,

Trollbeads reușise să adune o colecție de amintiri profund personale care legau unul de altul anii trecători.

În fiecare caz exista ceva ce lipsea din viețile oamenilor: o dorință subconștientă. Identificând o dorință neîmplinită, ajungi mult mai aproape de descoperirea golului care poate fi umplut cu un nou produs, cu un nou brand sau cu o nouă afacere. Amintiți-vă că fiecare cultură din lume este în dezechilibru sau, într-o anumită privință, este exagerată – iar în acea exagerare se găsește dorința.

Cei 7C ai Cadrului meu de lucru vin de la Colectare, Căutarea indiciilor, Conectare, Corelație, Cauzalitate, Compensare și Concept*. Considerați ceea ce urmează drept un ghid de buzunar pentru cum să luați una sau mai multe fragmentele de *small data* – un magnet de frigider, o broască de porțelan – și poate chiar să le transformați într-un concept de succes. Pe tot cuprinsul acestei cărți ați călătorit în jurul lumii alături de mine, într-un avion, sărind din loc în loc, de la cultură la cultură. A venit momentul să intrați în cabina pilotului.

Colectarea – sau cum se traduc observațiile făcute într-o locuință?

Poza cu rochia, transmisă viral pe internet, este utilă pentru a ne aminti că niciunul dintre noi nu vede lumea în același fel. Cei mai mulți suntem orbiți de ceea ce ne este familiar. Ne înconjurăm cu oameni care ne seamănă, care au aceleași opinii ca noi. Fluxul de noutăți de pe Facebook nu este cu nimic diferit, reflectându-ne interesele, credințele, preocupările și subiectivismul.

* În original, „Collecting, Clues, Connecting, Correlation, Causation, Compensation and Concept" (n.t.).

În acest caz, primul pas în procesul celor 7C este să faceți tot ce puteți pentru a elimina filtrul care vă împiedică să vedeți despre ce e vorba cu adevărat. Sfatul meu? Tundeți-vă.

Lăsați-mă să vă explic. Pasul de „colectare" începe cu stabilirea reperelor de navigație, atât la nivel macro, cât și micro. Aceasta presupune formarea unei imagini de ansamblu cu ajutorul unor observatori culturali ca, de exemplu, nou-veniți în zonă, expați sau persoane cu o perspectivă obiectivă asupra comunității. Întrebați-i: cum arată și ce vă transmite cartierul sau orașul? Trotuarele sunt pustii? Pe-afară sunt copii care se joacă? Oamenii sunt prietenoși? Vă este vreodată teamă și, dacă da, de ce? Comunitatea din cartier are un soi de mândrie locală? Când vă întâlniți cu oameni pe stradă, vă uitați în ochii lor sau vă feriți privirea? Gunoiul se strânge cu regularitate? Ce anume determină un oraș să se unească? Ce îl învrăjbește? De ce? Vizitând Brazilia, am descoperit rapid că întreaga națiune este preocupată de fotbal și religie și este divizată de nivelurile restrictive ale claselor sociale. Între aceste straturi exista o tensiune implicită. *Oare aveau nevoie brazilienii să evadeze?* Ulterior, am ajuns să modelez și să rafinez această tentativă de ipoteză.

Acum căutați o coafeză sau alți „observatori locali" care vă pot ajuta să vă formați o perspectivă de bază și care ocupă un loc mai mult sau mai puțin neutru în comunitate. Nu trebuie neapărat să fie o coafeză; ar putea fi un barman, un poștaș sau un lider religios, sportiv ori al comunității. Oricine ar fi ei, observatorii culturali și locali dețin informații la care ceilalți nu au acces. Aceștia vă pot spune ce se întâmplă cu adevărat. Ei sunt mai mult sau mai puțin obiectivi. De asemenea, tot ei vă pot ghida mai departe, spre rețelele lor de prieteni și cunoștințe.

Reperele de navigație pe care le adunați de la observatorii locali vă vor ajuta să puneți în context observațiile voastre inițiale și să creați o ipoteză înainte de a intra în casa unui

consumator. La rândul ei, ipoteza voastră inițială vă va ajuta să creați „direcții", subiecte de interes sau teme cărora merită să le acordați atenție, pe care să le urmăriți odată ce începeți interviurile. Rareori se va întâmpla ca una dintre primele voastre șase direcții să fie și cea finală, iar jumătate dintre ele vor fi mai târziu infirmate sau eliminate. Gândiți-vă la ele ca la niște trepte care duc spre scări mai mari și mai bune, care conduc, în cele din urmă, spre un concept.

În această etapă de colectare încercați să surprindeți cât mai multe perspective diferite de la cât mai multe surse de încredere. Dacă aveți vreun dubiu referitor la cât sunt de utili sau de încredere acești observatori locali, rețelele sociale reprezintă o metodă rapidă și la îndemână pentru a confirma nivelul lor de integrare în comunitate. Oamenii activi în rețelele sociale sunt, prin natura lor, extrovertiți și încrezători în sine. Observați cât de des postează noutăți; măsura în care preiau și distribuie conținutul altora; relevanța conținutului publicat; și dacă există sau nu o doză de îngâmfare sau exhibiționism în postările lor – toate acestea se combină pentru a crea un observator local ideal. Țineți cont de faptul că observatorii locali au adesea un profil public pe Facebook și unul privat, așa că puteți să luați ușor legătura cu ei. În timpul apelului telefonic preliminar, pornind de la aceleași întrebări pe care le-ați pus observatorilor culturali, puteți descoperi rapid dacă punctele lor de vedere sunt utile sau nu.

Dacă lucrați în numele unui brand deja existent, vă recomand să vorbiți și cu utilizatori din trecut și din prezent ai acestuia, precum și cu cei care l-ar putea folosi în viitor – un grup care, în mod ideal, ar trebui să oglindească 50% din întreg ansamblul de participanți la studiu.

Căutarea indiciilor – sau care sunt aspectele emoționale caracteristice pe care le observați?

Amintiți-vă că sunteți un anchetator al cărui scop este să creeze un scenariu, o poveste închegată, care are sens. Din acest motiv, nimic din ceea ce vedeți sau auziți nu este irelevant sau irosit. Imaginați-vă că aveți o ipoteză și intrați prima dată în casa cuiva. (Ipoteza voastră poate fi adevărată, parțial adevărată sau falsă – nu știți încă.) Gândiți-vă la o locuință ca la un spațiu care găzduiește o serie infinită de glăscioare șoptite, pe care proprietarii le emit în fiecare încăpere. Aceste voci sunt sau nu în armonie? Ce fragmente de *small data*, inconștiente și aparent aleatorii, atârnă de-a lungul pereților sau se ascund în zonele „în care nu se intră", cum ar fi frigiderul ori dulapurile din bucătărie? Toate lucrurile din casă, de la tablourile de pe pereți și până la conținutul dulăpioarelor din baie, sunt așezate într-un loc, și nu în altul, dintr-un motiv anume. Aici apelez cu regularitate la un model prin care să împart „eurile" multiple care se contopesc în consumatorul obișnuit. Primul este sinele idealizat, cel pe care îl proiectăm în fața lumii, acela centrat pe felul în care ne-ar plăcea să fim văzuți de ceilalți (care, aș putea adăuga, este adesea foarte diferit de cine suntem cu adevărat). Acest eu cosmetizat, afișat public, este similar celui pe care îl conturăm pe paginile noastre de Facebook și pe conturile de Instagram. Alte componentele care intră, de asemenea, în categoria „sinelui idealizat" sunt și lucrurile pe care le colecționăm și le expunem în casele noastre, de la fotografii și până la obiecte moștenite din generație în generație sau felurite zorzoane. De-a lungul timpului, am observat că aceste colecții formează o cronologie a vieților noastre, un calendar secundar care ne oferă o imagine valoroasă despre cine suntem – sau credem că suntem – și de unde venim. Cea mai obișnuită „stație de

reîncărcare" pentru a reflecta la ce am acumulat este sufrageria, iar pentru adolescenți, rucsacurile și husele laptopurilor.

Dar locurile în care eurile noastre idealizate intră în conflict cu eurile noastre autentice tind să fie private: frigiderele, dulapurile din bucătărie, șifonierele și - în cazul bărbaților - garajele și fișierele online.

Adesea, abia ceea ce *lipsește* reprezintă fundamentul unei ipoteze de succes. De exemplu, gândiți-vă la Danemarca, cu nenumăratele ei „bucătării pentru discuții" și neatinsele, nefolositele seturi Brio. La suprafață, majoritatea caselor daneze par a fi „perfecte". Dacă vă apropiați, vă veți da seama că fiecare cameră este de fapt regizată, în timp ce nivelul de stres din această țară este printre cele mai ridicate din lume. La fel, observați un simbol mărunt care ar putea, de fapt, să cântărească mai mult decât orice alt indiciu. Într-o mică locuință dintr-o favelă braziliană am văzut o floare într-o cană, pusă într-o doză de bere, pe un raft. Într-un cadru prăfuit, floarea ieșea în evidență ca un simbol al speranței.

Așa cum a descoperit LEGO în urmă cu mai bine de un deceniu, întrebarea „Cu ce te mândrești cel mai mult?" poate scoate la lumină răspunsuri surprinzătoare și generatoare de transformări. Ar putea fi o chitară veche; o pătură lucrată de mână; o pictură contemporană; un set vintage de pahare de vin. Întrebați-i pe cei intervievați dacă vă puteți uita prin albume vechi cu fotografii sau prin colecții iPhoto. Explorați frigiderul și dulapurile din bucătărie și baie înainte de a vă uita în dormitor și în dulapurile de acolo. Stabiliți cum vor oamenii să fie percepuți de restul lumii, cerându-le să vă arate piesa lor vestimentară preferată. Aflați vârsta Eului lor Geamăn printr-o atenție sporită acordată melodiilor pe care le ascultă pe telefoanele inteligente, calculatoare sau prin canalele online de difuzare. Urmăresc pe iTunes vreo emisiune TV sau vreun film?

Dacă este cazul, ce filme și emisiuni TV se găsesc în căutările lor de pe Netflix? (În felul acesta vă puteți da seama care sunt referințele lor culturale comune.) Ce trezește în ei cea mai puternică emoție? Mândria? Amintirea unei persoane iubite? Un animal de companie? Un copil? La final, îi rog pe oameni să răspundă la două întrebări: *Ce este cel mai important în viața dumneavoastră?* și *Ce vă îngrijorează cel mai mult?*

Nu vă descurajați dacă la început nu descoperiți ce căutați. Așa este natura - chiar și defniția - muncii de detectiv.

Conectarea - sau care sunt consecințele comportamentului emoțional?

Probabil că până acum aveți deja în fața voastră mai bine de o jumătate de duzină de fragmente de *small data*. S-ar putea să vă aflați, așa cum am pățit eu cu Lowes, într-o cultură care interzice atingerea celuilalt, în care centrul orașului se golește în fiecare zi la ora cinci după-amiaza și în care există o lipsă acută a sentimentului de comunitare și apartenență. În cazul Trollbeads, descoperisem până în acest stadiu că fanii acestei mărci își dădeau seama că le lipsea ceva din viață; și că cei atrași de Roomba își făceau din casă o scenă, folosind un dispozitiv tehnologic drept subiect de conversație.

Întrebați-vă: există vreo asemănare între indiciile pe care le-ați adunat? Încep acestea să arate o anumită direcție? Dacă aveți această direcție, ea începe să valideze ipoteza inițială?

Amintiți-vă că un indiciu poate să fie fizic (un tricou cu un imprimeu extravagant, care nu se potrivește cu restul garderobei celui intervievat) sau emoțional (un participant la studiu este obsedat de U2). Voi căutați un gol emoțional - *prea mult* sau *prea puțin* din ceva. Ca în cazul multor locuințe din Danemarca,

dacă intrați într-o casă în care nimic nu este scos din context, știți că ați tras lozul cel mare. Dacă sunteți pe calea cea bună, limbajul corporal al celor cu care vorbiți va indica adesea stânjeneală sau de-a dreptul disconfort, iar în această situație veți ști că ați descoperit ceva.

Corelația – sau când s-a manifestat prima dată comportamentul ori emoția?

În etapa de corelație căutăm dovezile unei schimbări sau ale unei modificări în comportamentul consumatorului, moment cunoscut și sub numele de punct de intrare. Când a avut loc această schimbare? S-a întâmplat când s-a căsătorit? Când a născut primul copil? Când a divorțat? Un punct de intrare – sau o schimbare a personalității – poate fi exprimat prin îmbrăcăminte, prin aderarea la un nou grup de prieteni, găsirea (sau pierderea) unui partener, trimiterea copiilor la facultate sau orice alt eveniment major al vieții, inclusiv o tranziție legată de carieră.

Așa cum am scris mai devreme, suntem prea aproape de noi înșine ca să putem observa lucrurile care ne sunt familiare. Din acest motiv, se întâmplă adesea ca, atunci când suntem aproape de încheierea unui interviu, să fie nevoie să ne resetăm propria perspectivă, apelând la unul dintre prietenii celui intervievat sau la un membru al familiei sale. Contactați această persoană și rugați-o să vi se alăture pentru ultima parte a interviului.

Cauzalitatea – sau ce emoții stârnește?

Pentru clienții Lowes, rutina vieților lor devenise o profeție autoîmplinită. Clienții Trollbeads trăiau cu un profund

sentiment de nesiguranță, în timp ce clienții Roomba găsiseră în produs o modalitate de a umple un vid de singurătate și incertitudine. Acum este momentul să puneți laolaltă descoperirile făcute, la birou sau la locul de muncă, și să începeți procesul de Analiză Detaliată.

În general, eu construiesc pe un panou mare o cronologie din fotografii și observații. Acesta este locul care va reflecta ADN-ul emoțional pe care l-ați descoperit, precum și corelațiile pe care le-ați identificat pe parcurs. Puneți toate aceste observații și fotografii la un loc și căutați elementele comune.

Întrebați-vă: „Ce emoție vor stârni aceste lucruri într-o ființă umană?".

În acest punct este esențial să vă puneți în pielea celor cu care ați vorbit. Dacă ați fi el sau ea, cum v-ați simți? Ce v-ați dori? Aceasta nu este o întrebare la care se poate răspunde prea ușor, mai ales în culturile străine de cultura noastră. Dacă este prea dificil, atunci ar putea fi un moment bun să îi sunați sau să îi vizitați din nou pe observatorii culturali sau locali cu care ați avut interviuri înainte de a începe procesul de adunare a indiciilor. Prezentați-le observațiile voastre. Întrebați-i ce cred *ei*.

Compensarea – sau care este dorința nesatisfăcută ori neîmplinită?

După ce ați validat cauzalitatea, a venit timpul să o reduceți la cea mai condensată esență emoțională a sa: dorința. Care este dorința rămasă neîmplinită? Care este cea mai bună cale de a o împlini? Cu Lowes, răspunsul a fost crearea unui puternic sentiment de apartenență, prin intermediul unui cadru fizic. Fanii Trollbeads aveau nevoie să se reconecteze cu un grup și să redescopere acel sentiment de coeziune; iar fanii Roomba

aveau nevoie de o modalitate prin care să arate lumii latura lor umană.

Adesea, veți găsi răspunsul răsfoind albumele cu poze. Pe măsură ce le frunzăriți, căutați cele mai fericite momente din viețile oamenilor. Folosiți-le ca oglindiri ale unei perioade sau ale unui moment în care oamenii se simțeau în armonie deplină, optimiști, împăcați și împliniți emoțional.

Între acești doi poli - când s-au simțit împliniți emoțional, în comparație cu unde se află acum în viețile lor - este locul în care veți descoperi dorința. Această dorință pe care ați identificat-o completează sau nu observațiile locale și culturale, precum și toate indiciile pe care le-ați observat în casele celor intervievați?

Conceptul - sau care este „ideea de ansamblu" pentru compensarea dorinței identificate?

Luați observațiile acasă și meditați la ele. Așa cum am scris mai devreme, mie îmi vin cele mai bune idei după ce înot câteva ture în piscina de la hotel. Cred cu tărie că ideea de „creativitate" implică o combinare a două lucruri obișnuite, într-un fel cu totul nou. Brandul Mindstorms al LEGO - marca de roboți care pot fi personalizați - a presupus îmbinarea pieselor de construit cu un cip electronic. Uber a însemnat combinarea unui serviciu de mașini personale cu o rețea socială. În propria mea muncă, Lowes 2.0 s-a născut din combinarea unui supermarket cu divertismentul și comunitatea, în timp ce Tally Weijl 2.0 a îmbinat rețelele sociale cu tradiționala cabină de probă.

Țineți minte, ideile sunt mai puțin predispuse la germinație în condiții de presiune. Ele se leagă atunci când ne așteptăm

cel mai puțin. Așadar, înotați, mergeți cu bicicleta, grădinăriți, plimbați-vă pe plajă.

Mi se amintește adesea de cel mai memorabil interviu pe care l-am luat vreodată. Abia mai târziu mi-am dat seama că motivul pentru care s-a dovedit atât de revelator a fost generat de faptul că am greșit ora stabilită a întâlnirii și am ajuns cu un ceas mai devreme. Când am sunat la ușă, cea care urma să fie intervievată, o femeie de vârstă mijlocie, m-a întâmpinat în prag. Abia se dăduse jos din pat, era nepieptănată și purta un capot albastru, lălâu. Nu părea deloc încântată să mă vadă. Mi-am cerut scuze de mai multe ori pentru că greșisem ora și i-am spus că mă voi întoarce mai târziu, dar ea a insistat să intru.

Ceea ce a urmat a fost cel mai sincer interviu pe care l-am făcut vreodată. Femeia nu avusese timp deloc să se pregătească. Nu avusese răgaz să se aranjeze sau să strângă prin casă. Având în vedere scopul discuției, era ca și cum aș fi văzut-o dezbrăcată. Așadar, minciuna nu avea niciun rost, nu avea niciun sens să îmi spună ce presupunea ea că voiam să aud. Două ore mai târziu, am plecat din casa ei amintindu-mi de multele ore din viață pe care le irosim punându-ne măști cu care să întâmpinăm lumea.

Conform rezultatelor unui recent studiu calitativ desfășurat în Elveția, cei mai mulți dintre noi avem, de fapt, până la zece identități sociale discret interdependente – identități care sunt adesea în conflict, concluzionează studiul.[16] Haideți să ne imaginăm un funcționar bancar de vârstă mijlocie care locuiește în Pensacola, Florida. Este tată, fiu și soț. S-a născut acolo. Este angajat al unei bănci. Este și biciclist și alergător amator, iar seara, când bea cu prietenii, este „cel amuzant". De asemenea,

e vegetarian, chitarist amator, iar în weekenduri îl ajută pe antrenorul de fotbal de la liceul fiicei sale. Apoi mai sunt identitățile lui online, inclusiv eurile de pe Facebook, Twitter și Instagram. Cel mai surprinzător este că moralitatea lui, sinceritatea, sociabilitatea și chiar nivelul de implicare socială se schimbă de la personalitate la personalitate. Imaginați-vă că, de exemplu, atunci când se află în rolul profesional, s-ar putea să fie predispus la disimulare sau pur și simplu la minciună, în timp ce, în calitate de părinte, consideră că lipsa de onestitate este respingătoare. Rolul meu – rolul oricui încearcă să găsească o semnificație pentru *small data* – este de a înțelege toate personalitățile, nu doar pe una dintre ele.

Acesta este motivul pentru care, până la urmă, secretul din spatele oricărui studiu etnografic nu va fi niciodată descoperit în vreo metodologie, nici măcar în a mea. El începe cu tine însuți. Cine ești tu? Cum ești atunci când rămâi de unul singur? Când postezi un status nou pe Facebook sau atunci când „dai like" unei melodii, ce spui lumii despre tine? Când cumperi o pereche de pantaloni sau niște pantofi noi, când îți pui storuri de bambus la ferestre, când alegi cu grijă fotografiile pe care le înșiri pe frigider sau când lași în baie, la vedere, o cremă de față hidratantă, ce comunici? Acum și întotdeauna găsim în propriile *small data* cele mai bune dovezi pentru cine suntem și ce ne dorim, chiar dacă, așa cum au descoperit directorii LEGO în urmă cu mai bine de zece ani, este vorba despre o pereche veche de adidași cu călcâiele uzate.

Mulțumiri

Un proverb chinezesc pe care l-am auzit cândva spune că oamenii au parte de trei oportunități în viață – și, dacă profită de ele, se prea poate să mai primească încă trei. Cumva, am reușit să pun mâna pe o porție mai mare de asemenea oportunități pe parcursul vieții mele și, chiar dacă nu au mers toate strună, trebuie să mărturisesc că, cel puțin în cazul meu, acest proverb are sens. În urmă cu 20 de ani, o colegă m-a întrebat de ce par să vină spre mine atât de multe șanse. I-am spus că, de fapt, cu toții suntem expuși la același număr de conjuncturi pozitive, că e mai mult o problemă de recunoaștere a acestora atunci când le avem în fața noastră și că este esențial să le convertim în acțiuni.

Abilitatea de a identifica opțiuni și posibilități nu vine doar cu vârsta și experiența, ci se manifestă și atunci când ne deschidem mintea. În acest caz nu vorbesc despre politică sau religie, ci mai degrabă despre dărâmarea zidurilor interioare, abandonarea birourilor noastre bine puse la punct și despre traiul alături de străini, fără a dezvălui nimic despre trecutul nostru, despre realizări sau talente. În această situație suntem nici mai mult, nici mai puțin decât ființe umane care observă, oameni a căror unică misiune este să constate cum trăiesc alți oameni. Abia când experimentăm cum este să nu ai nimic, putem conștientiza și aprecia adevărata valoare a brandului nostru personal.

Acestea fiind spuse, am avut pe parcursul vieții (nemeritatul) noroc de a lucra alături de persoane mai talentate decât mine și am împrumutat din înțelepciunea lor, am profitat de farmecul și descoperirile lor - și am făcut în așa fel încât abilitățile lor să pară ale mele (!). Acesta este motivul pentru care citiți această carte și motivul pentru care trebuie să mulțumesc atât de multor oameni. Persoanele menționate mai jos au un singur lucru în comun - o capacitate neobișnuită de a identifica și de a fructifica oportunități. Fără ele, această carte nu ar fi fost ceea ce este.

În Zambia, dintre toate locurile posibile, s-a întâmplat ca Malcolm Gladwell să planteze prima sămânță care a dus la *Small Data*. Malcolm m-a ajutat să dau o formă primelor mele gânduri, m-a îndrumat pe parcursul procesului și mi-a oferit genul de feedback pe care doar „un Malcolm Gladwell" poate să îl dea. Malcolm, îți mulțumesc atât de mult.

Sunt cu adevărat recunoscător pentru eforturile extraordinare depuse de Peter Smith, scriitorul meu, și de James Levine, agentul meu de la Levine, Greenberg, Rostan Literary Agency. Împreună, bazându-ne pe una-două note răzlețe, pe câteva conversații telefonice, pe o valiză plină cu experiențe și pe o cină în centrul New Yorkului, am creat ceea ce urma să devină, în cele din urmă, ideea din spatele *Small Data*. Este greu de crezut prin câte versiuni am trecut pentru a crea ceea ce sper ca, la final, să fie un concept simplu! Jim și Peter m-au ajutat să-mi recapăt limpezimea ideilor chiar și atunci când începusem să îmi pierd capacitatea de a desluși esența subiectului acestei cărți.

Peter, apreciez enorm munca ta - lucrăm deja împreună de un deceniu - și încă mă surprinzi. Pe parcurs am învățat că există un cuvânt secret în lumea editurilor. Atunci când simt cu adevărat că o carte este extraordinară, oamenii folosesc de

regulă cuvântul oarecum modest „*Grozav!*"*. Ei bine, Peter, tu eşti grozav şi ai un talent uluitor. Jim, nu pot decât să repet acelaşi lucru şi despre tine. Sunt mândru că eşti agentul meu şi că, de asemenea, lucrăm împreună de mai bine de un deceniu. Mulţumesc.

Odată cu Jim vine o echipă mare, cu multă experienţă. În mod deosebit aş vrea să menţionez o persoană care a ajutat ca vorbele mele să se răspândească în totată lumea: Elizabeth Fisher. Beth s-a asigurat şi că volumele mele anterioare au fost lansate în limbi despre care abia dacă ştiam că există şi are eterna mea recunoştinţă.

Mark Fortier, de la Fortier PR, aparţine aceleiaşi echipe neschimbate cu care am lucrat mai bine de un deceniu. Mark este pur şi simplu extraordinar în ceea ce face şi eu nu spun cu uşurinţă un astfel de lucru. Dintre toate agenţiile de relaţii publice cu care am lucrat în lume - şi au fost câteva! -, Mark este de departe #1. Mark, îţi mulţumesc.

Pe parcursul cărţii mă refer la un asistent misterios, omniprezent, mereu energic, care chiar „*a tremurat*" o dată, Oliver Britz. (Ştiu că detestă faptul că am folosit acest cuvânt referitor la el, într-unul dintre capitolele acestei cărţi - şi adevărul este că nu tremură aproape niciodată.) Oricum, Oliver este un om foarte talentat, care călătoreşte peste tot în lume cu mine şi are o abilitate aproape supranaturală de a relaţiona cu ceilalţi. (În timpul Cercetării de Subtext pe care o facem, oamenii se îndrăgostesc tot timpul de el.) Astăzi, Oliver este logodit şi urmează să se căsătorească cu o femeie pe care a cunoscut-o în timpul unui interviu - omagiu suprem adus puterilor Analizei Detaliate! Îţi mulţumesc, Oliver, pentru că eşti cine eşti şi pentru că ţii pasul cu viteza

* În original, „*Terrific!*" (n.t.).

mea, cu cerințele și așteptările mele extreme. Ești o vedetă autentică.

Nu în ultimul rând, mai există în Lindstrom Company încă o persoană care a fost în ultimii 20 de ani, și continuă să fie, foarte importantă pentru construirea brandului meu: asistenta mea, Signe Jonasson. Signe este protectoarea mea, ochii mei, urechile mele, coordonatoarea mea, sursa mea de energie și prietena mea. Îți mulțumesc, Signe, pentru că ții pasul cu mine, chiar dacă probabil nu ai avut niciodată concediu, de când am început să lucrăm împreună.

Mulțumiri speciale și pentru Oliver Krohn, cel care conduce departamentul meu de social media și care a fost, fără niciun dubiu, o forță esențială în conectarea mea cu sutele de mii de fani pe care îi am peste tot în lume. La final aș vrea să îl menționez și pe „cercetătorul meu șef", Bobbie 7, care a căutat și a căutat și a căutat – și a găsit de fiecare dată ce căutam.

Echipa de la editura mea, St. Martin's, a fost minunată. Recunosc, nu-i ușor să lucrezi cu mine. Am muncit la aproape o duzină de coperți până am reușit să cădem de acord asupra uneia. Și, da, pe la jumătatea procesului chiar am reușit să mă răzgândesc în privința titlului, provocându-le tuturor coșmaruri. Vă mulțumesc foarte mult pentru devotamentul față de *Small Data*, mai ales editorului meu, Emily Carlton, lui Christine Catarino, Laurei Clark, lui Gabrielle Gantz, lui Alan Bradshaw și întregii echipe de vânzări de la St. Martin's, care a făcut o muncă extraordinară în procesul de creare a *Small Data*. Aș mulțumi fiecărui om din echipele de vânzări și marketing... dar politica St. Martin's interzice dezvăluirea numelor lor!

Dacă ați urmărit și v-au plăcut oricare dintre videoclipurile mele Small Data sau site-ul meu, sunt sigur că vă dați seama că acestea există datorită faptului că toți cei din culisele Juice Group, cu care lucrez de mai mult de un deceniu, muncesc din

greu (și chiar vorbesc serios când spun *din greu*). Juice s-a născut dintr-o întâmplare, atunci când proprietarii săi, Jonathan și Lara Greenstein, care lucrau pentru clienți americani și nu reușeau să obțină viză pentru Statele Unite, s-au mutat „temporar" la Vancouver, în Canada. Zece ani mai târziu, Vancouver încă este casa lor, iar Juice are mare succes. Jonathan și Lara, sunteți pur și simplu minunați... sau permiteți-mi să reformulez; efortul vostru este de-a dreptul *grozav!* Pe lângă Jonathan și Lara, vreau să le mulțumesc și lui Ben Regan, Mark McDermott, Terry Tsiao și Jonathan Kwok.

Considerând că mult din ceea ce fac este oarecum pionierat - sau măcar scoate la iveală lucruri noi, din când în când -, uneori întâmpin dificultăți atunci când trebuie să dau nume unora dintre noile mele tehnici. Dintre toți meșteșugarii de cuvinte cu care am lucrat, pot afirma fără nicio ezitare că Anthony Shore - care conduce propria lui agenție de „dat nume"*, Operative Words - este numărul unu în ceea ce face, respectiv inventarea de cuvinte noi. El s-a gândit la câteva dintre cele pe care le-ați citit în această carte, inclusiv Cercetare de Subtext, Subtextare și Analiza Detaliată**. Anthony este un tip minunat.

Jack Morton Worldwide a fost un partener important în lansarea *Small Data*. La început, unora li s-a părut dificil să înțeleagă conceptul, dar Jack Morton a înțeles imediat ce încercam să fac, ceea ce spune mult despre agenția lui. Mulțumiri speciale lui Craig Million pentru devotamentul său și pentru că a reușit să facă posibile atât de multe alte lucruri; alte mulțumiri merg și către Julian Pullan, Josh McCall, Bill Davis, Rob McQueen și Abigail Walker.

---

* În original, „naming" (n.r.).

** În original, „Subtext Research", „Subtexting" și „Small Mining" (în analogie cu „Small data") (n.r.).

Dintre toți clienții cu care lucrează compania mea, aș vrea să menționez în mod special Lowes Food. (Vă amintiți de ei? Cei cu Dansul Puiului?) Faptul că au fost imediat de acord cu niște idei nebunești spune mult despre Lowes, inclusiv despre echipa de management, iar eu trebuie să mărturisesc, cu toată sinceritatea, că ei sunt cel mai bun client cu care am lucrat vreodată, iar mulți dintre directori mi-au devenit la fel de apropiați ca membrii familiei. Mulțumiri speciale pentru Boyd George și Brian George, primii care au lansat provocarea pentru transformarea magazinelor. Boyd este unul dintre cei mai modești oameni pe care i-am cunoscut vreodată și, în ciuda vârstei, este la fel de ager ca o sabie japoneză. În ceea ce-l privește pe Brian, el reușește să înțeleagă și să aprecieze creativitatea și, în același timp, își conduce, îndrumă și motivează echipa. Laude uriașe pentru amândoi. Heather George, o altă membră onorifică a familiei, este un adevărat talent și am sentimentul că ne cunoaștem și că lucrăm împreună dintotdeauna. Spre deosebire de cei mai mulți din industria noastră, Heather chiar îi înțelege cu adevărat pe consumatori, pe managerii magazinelor, pe vânzători, pe furnizori și în același timp înțelege și ce este creativitatea (și ce nu este). Ea nu este doar o persoană extraordinară, ci și o prietenă dragă.

Fără Tim Lowe, președintele Lowes Foods, exista riscul să terminăm cu succes o operație... doar că pacientul murea. Pasionat și implicat, cu o profundă înțelegere și cunoaștere a comerțului cu amănuntul, Tim este unul dintre cei mai energici clienți pe care i-am avut. Îți mulțumesc, Tim, ca întotdeauna, pentru tot.

Sunt atât de mulți alți oameni din Lowes cărora vreau să le mulțumesc, încât sincer nu știu de unde să încep, dar permiteți-mi să menționez măcar câțiva: arhitectul meu preferat, Gary Watson, Kimberly George, Anita Joffe-Smithwick,

Chris Van Parys, Michael Moore, Kelly Davis, Debbie Williams, Jason Ramsey și nenumărați alții. Vă mulțumesc tuturor celor din Lowes, MDI și Alex Lee.

Buzzfeed și Frank Cooper au fost doi parteneri-cheie în popularizarea informațiilor despre *Small Data*. Eu și Frank ne cunoaștem de mulți ani, încă de când lucram la Pepsi, iar el și echipa lui au demonstrat o remarcabilă abilitate în răspândirea veștilor despre această carte. Același lucru este valabil și pentru Mike Barbeau, care, alături de echipa lui, are o extraordinară capacitate de a genera rumoare pozitivă. Neal Schaffer aparține unui grup foarte mic de oameni care înțeleg cu adevărat spațiul rețelelor sociale. Vă mulțumesc tuturor pentru că ați făcut *Small Data* vizibilă în acest mediu de comunicare.

O mulțime de alți oameni au influențat, direct sau indirect, elemente din această carte, inclusiv Frank și Tiffany Foster, Georgia și Philippe Garinois-Melenikiotou, Fatme Khalife, Tracy Luckow, Philip Kotler, Tyra Banks, Paco Underhill și Nicholas (Goldfish) Simko, care a fost alături de mine în Siberia.

Apoi mai sunt oamenii care m-au inspirat pe parcursul acestui proiect, fie prin faptul că mi-au împărtășit gândurile lor, au citit manuscrisul, au coordonat un studiu interesant sau pur și simplu pentru că m-au pus în fața unei perspective care a contat. În ordine complet aleatorie, aș vrea să le mulțumesc următorilor: Tony Tsieh, Jeff Weiner, Ryan Holmes, Deepak Chopra, Danny Sullivan, Tim Ferriss, Gary Vanyerchuk, Martin Shervington, Sarah Hill, Michelle Killebrew, Muhammad Yunus, David Edelman, Meg Whitman, Denis Labelle, Dr. Jane Goodall, Dharmesh Shah, Beth Comstock, Thomas Friedman, David Sable, Chris Brogan, Michael Hyatt, Jeff Bullas, Don Peppers, Charlene Li, Rand Fishkin, Pam Moore, Nicolas Bordas, Peter Shankman, Steven Pinker, Richard Florida, Mike Allton, Jay Baer, Brian Solis, Steve Rubel, Neil Patel, Mark

Schaefer, Jonah Berger, Chad Dickerson, Josh Leibowitz, Erica Hill, Niall Ferguson, Lee Odden, Jonathan Becher, John Jantsch, Yifat Cohen, Robert Cialdini, Andrew Hunt, Matt Heinz, Joe Pulizzi, Joseph Stiglitz, Michael Brenner, Michael Gold, John Rampton, Shawn Collins, Chris Ducker, David Skok, John Lee Dumas, Lee Odden, Jonathan Salem Baskin, Brent Csutoras, Heidi Cohen, Bill Tancer, Anita Newton, Matthew Barby, Craig Rosenberg, Brian Massey, Jon Haidt, Tom Fishburne, Roger Dooley, Pamela Wilson.

După cum vedeți, deși pe coperta acestei cărți scrie „Martin Lindstrom", a existat cu adevărat un efort colectiv pentru ca aceste pagini să fie atât de însuflețitoare și - sper eu - generatoare de transformări, pe cât au devenit. Vă mulțumesc tuturor.

NOTE

Introducere

1. John Ashcroft, „The Lego Case Study", John Ashcroft and Company, http://www.thelegocasestudy.com/uploads/1/9/9/5/19956653/lego_case_study_2014.pdf.
2. Brian Solomon, „Everything Is Awesome: Lego Leaps Barbie for World's Largest Toy Maker", *Forbes,* 4 septembrie 2014.
3. Gwendolyn Seidman, Ph.D., „Do We Lie More in Texts or Face-to-Face?", *Psychology Today,* 23 noiembrie 2014.
4. Internet Live Stats, http://www.internetlivestats.com/internet-users/.
5. Nicole B. Ellison, Cliff Lampe, Amanda Lenhart și Mary Madden, „Frequency of Social Media Use", Centrul de cercetare Pew, 9 ianuarie 2015, http://www.pewinternet.org/2015/01/09/frequency-of-social-media-use-2/.
6. Statisticile Youtube, https://www.youtube.com/yt/press/statistics.html.
7. „Big Data, for Better or Worse: 90% of World's Data Generated over Last Two Years", *Science Daily,* 22 mai 2013, http://www.sciencedaily.com/releases/2013/05/130522085217.htm.
8. Marc de Swaan Arons, Frank van den Driest, Keith Weed, „The Ultimate Marketing Machine", *Harvard Business Review*, iulie-august 2014.

9. Nick Bilton, „When the Cyber-Bully Is You", *New York Times,* 29 aprilie 2015.

Capitolul 1

1. „Most-Used Emoji Revealed: Americans Love Skulls, Brazilians Love Cats, the French Love Hearts", Swiftkey.Blog, 21 aprilie 2015, http://swiftkey.com/en/blog/americans-love-skulls-brazilians-love-cats-swiftkey-emoji-meanings-report/.
2. SwiftKey, „SwiftKey Emoji Report", http://www.scribd.com/doc/262594751/SwiftKey-Emoji-Report.
3. „Global Gender Gap Index 2014", World Economic Forum, http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/rankings/.
4. SwiftKey, „SwiftKey Emoji Report", http://www.scribd.com/doc/262594751/SwiftKey-Emoji-Report.
5. Robert Haas, „Meditation at Lagunitas", *Praise,* HarperCollins Publishers, 1979.

Capitolul 2

1. Karl Ove Knausgaard, „My Saga, Part 2", *New York Times Magazine,* 11 martie 2015.
2. „The First Lady on the First Family", extras din apariția lui Michelle Obama în emisiunea *The Ellen Show,* https://www.youtube.com/watch?v=dbYEEBrjOAA.
3. Amanda Macias, „This Chart Shows How the Rest of the World Doesn't Even Come Close to US Military Spending",

Business Insider, 19 aprilie 2014, http://www.businessinsider.com/us-military-spending-chart-2014-4.

4. Drew Desilver, „A Minority of Americans Own Guns, but Just How Many Is Unclear", FactTank, în cadrul Centrului de cercetare Pew, 4 iunie 2013.
5. „What Is Cards Against Humanity", https://cardsagainsthumanity.com.
6. „Mobile Technology Fact Sheet", Centrul de cercetare Pew, http://www.pewinternet.org/fact-sheets/mobile-technology-fact-sheet/.
7. Daniel Wood, „US Crime Rate at Lowest Point in Decades. Why America Is Safer Now", *Christian Science Monitor,* 9 ianuarie 2012.
8. Nick Bilton, „Steve Jobs Was a Low-Tech Parent", *New York Times,* 10 septembrie 2014.
9. Ibidem.
10. Nate Cohn, „Big Drop in Share of Americans Calling Themselves Christian", *New York Times,* 12 mai 2015.
11. Ibid.

Capitolul 3

1. Gardiner Harris, „Poor Sanitation in India May Afflict Well-Fed Children with Malnutrition", *New York Times,* 13 iulie 2014, http://www.nytimes.com/2014/07/15/world/asia/poor-sanitation-in-india-may-afflict-well-fed-children-with-malnutrition.html#slideshow/100000002994895/100000002994992.
2. Gardiner Harris, „Holding Your Breath in India", *New York Times,* 29 mai 2015.

3. Vivekananda Nemana și Ankita Rao, „In India, Latrines Are Truly Lifesavers", *New York Times,* 13 noiembrie 2014.
4. Gardiner Harris, „Websites in India Put a Bit of Choice into Arranged Marriages", *New York Times,* 24 aprilie 2015.
5. „Why Tensions Are Soaring in Mother (in Law) India", http://www.thestar.com/news/world/2014/02/17/why_tensions_are_soaring_in_mother_inlaw_india.html.
6. „The Curse of The Mummyji", *Economist,* 21 decembrie 2013, http://www.economist.com/news/christmas-specials/21591745-curse-mummyji.
7. Ibidem.
8. Madison Park, „Top 20 Most Polluted Cities in the World", CNN, 8 mai 2014, http://www.cnn.com/2014/05/08/world/asia/india-pollution-who/.
9. Bruce Grierson, „What if Age Is Nothing but a Mind-Set?", *New York Times,* 22 octombrie 2014.
10. Ibid.

Capitolul 4

1. Gina Kolata, „Obesity Spreads to Friends, Study Concludes", *New York Times,* 25 iulie 2007.
2. Ibidem.
3. Cynthia L. Ogden et al., „Mean Body Weight, Height, and Body Mass Index, United States, 1960–2002", Sondajele de examinare ale diviziei de sănătate și nutriție, Centrele de control și prevenție a bolilor, 27 octombrie 2004, http://atlanta.cbslocal.com/2015/06/15/cdc-average-american-woman-now-weighs-as-much-as-1960s-us-man/.
4. Jan Hoffman, „Parents' Denial Fuels Childhood Obesity Epidemic", *New York Times,* 15 iunie 2015.

5. Sarah Boseley, „Mexico Enacts Soda Tax in Effort to Combat World's Highest Obesity Rate", *The Guardian,* 16 ianuarie 2014, http://www.theguardian.com/world/2014/jan/16/mexico-soda-tax-sugar-obesity-health.
6. Deborah Amos, „Saudi Girls Can Now Take Gym Class, but Not Everyone Is Happy", http://www.npr.org/sections/parallels/2015/03/10/391878690/saudi-girls-can-now-take-pe-classes-but-not-everyones-happy.
7. Shirley Wang, „As World's Kids Get Fatter, Doctors Turn to the Knife", *The Wall Street Journal,* 14 februarie 2014.
8. Mary Kaye Schilling, „Get Busy: Pharrell's Productivity Secrets", *Fast Company,* 18 noiembrie 2013, http://www.fastcompany.com/3021377/pharrell-get-busy.
9. Jan Brogan, „When Being Distracted Is a Good Thing", *The Boston Globe,* 27 februarie 2012.
10. Tom Vanderbilt, „The Crisis in American Walking", *Slate,* 10 aprilie 2012, http://www.slate.com/articles/life/walking/2012/04/why_don_t_americans_walk_more_the_crisis_of_pedestrianism_.html?wpsrc=fol_tw?wpsrc=fol_fb.
11. Peter Cohan, „Weight Watchers Winning $61 Billion War on Fat", *Forbes,* 14 noiembrie 2012.

Capitolul 5

1. Leonard Reissman, *Class in American Society* (New York: The Free Press, 1965), p. 178.
2. Simon Romero, „Rio's Race to Future Intersects Slave Past", *The New York Times,* 8 martie 2014, http://www.nytimes.com/2014/03/09/world/americas/rios-race-to-future-intersects-slave-past.html.

3. Jonathan Watts, „Why Brazil Loves Nip and Tuck as Told by the Country's Leading Plastic Surgery «Maestro»", *Guardian* (UK), 24 septembrie 2014.
4. Antonio Prata, „Brazil's Shaken Optimism", *New York Times,* 23 iunie, 2015.
5. Lisa Baertlein, „Los Angeles Water Sommelier Wants Bottled Water Treated Like Wine", Reuters, 2 martie 2015.
6. Susanne Ault, „Survey: YouTube Stars More Popular Than Mainstream Celebs Among U.S. Teens", *Variety,* 5 august 2014.
7. Laura M. Holson, „The Feng Shui Kingdom", *New York Times,* 25 aprilie 2005.
8. Dan Levin, „Adidos and Hotwind? In China, Brands Adopt Names to Project Foreign Flair", *New York Times,* 26 decembrie 2014, http:/www.nytimes.com/2014/12/27/business/international/adidos-and-hotwind-in-china-brands-evoke-foreign-names-even-if-theyre-gibberish.html.
9. Caroline Wyatt, „«Paris Syndrome» Strikes Japanese", *BBC News,* 20 decembrie 2006.
10. Ibidem.
11. Anderson Antunes, „God Has a New Home: A $300 Million Mega Temple in Sao Paulo", *Forbes,* 30 iulie 2014, http://www.forbes.com/sites/andersonantunes/2014/07/30/god-has-a-new-home-a-300-million-mega-temple-in-sao-paulo/.

Capitolul 6

1. Bradley Blackburn, „Clothing «Made in America»: Should US Manufacture More Clothes?", *ABC News,* 10 martie

2011, http://abcnews.go.com/Business/MadeInAmerica/made-america-clothes-clothing-made-usa/story?id=13108258.
2. Ibidem.
3. Ibidem.
4. Ibidem.
5. Ivan Oransky, „Holding Hot Coffee = Warm and Fuzzy Feelings", *Scientific American,* 23 octombrie 2008, http://www.scientificamerican.com/blog/post/holding-hot-coffee-warm-and-fuzzy-2008-10-22/.
6. Alena Hall, „7 Reasons to Banish Your Phone from the Bedroom", *Huffington Post,* 3 noiembrie 2014.

Capitolul 7

1. Peter N. Stearns, „The History of Happiness", *Harvard Business Review,* ianuarie-februarie 2012, https://hbr.org/2012/01/the-history-of-happiness.
2. Ibidem.
3. The World Happiness Report 2014, John Helliwell, Richard Leyard, Jeffrey Sachs, editori, http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/WHR15-Apr29-update.pdf.
4. John Clifton, „People Worldwide Are Reporting a Lot of Positive Emotions", Gallup, http://www.gallup.com/poll/169322/people-worldwide-reporting-lot-positive-emotions.aspx.
5. John Clifton, „Mood of the World Upbeat on International Happiness Day", Gallup, http://www.gallup.com/poll/182009/mood-world-upbeat-international-happiness-day.aspx.

6. Laura Sydell, „How Do Chinese Citizens Feel About Censorship?" NPR [postul național de radio din Statele Unite (n.t.)], 12 iulie 2008.
7. Ibidem.
8. Carol Pinchefsky, „The Impact (Economic and Otherwise) of Lord of the Rings/The Hobbit on New Zealand", *Forbes,* 14 decembrie 2012.
9. Brook Larmer, „How Do You Keep Your Kids Healthy in Smog-Choked China?", *New York Times,* 16 aprilie 2015.
10. Malcolm Moore, „China's «Airpocalypse» Kills 350,000 to 500,000 a Year", *Telegraph* (UK), 7 ianuarie 2014.
11. *New York Times* citat în ibidem.
12. Oliver Wainwright, „Inside Beijing's Airpocalypse – a City Made «Almost Uninhabitable» by Pollution", *Guardian* (UK), 16 decembrie 2014.
13. Ibidem.
14. Joseph Kahn și Jim Yardley, „As China Roars, Pollution Reaches Deadly Extremes", *New York Times,* 26 august 2007.
15. Christina Larson, „The Cracks in China's Shiny Buildings", *Bloomberg Business,* 27 septembrie 2012, http://www.bloomberg.com/bw/articles/2012-09-27/the-cracks-in-chinas-shiny-buildings.
16. Jeff Chu, „Happily Ever After", *Time,* 18 martie, 2002.
17. Katia Moskvitch, „Why Does Food Taste Different on Planes?", BBB.com, 12 ianuarie 2015, http://www.bbc.com/future/story/20150112-why-in-flight-food-tastes-weird.
18. Ibidem.

Capitolul 8

1. Jonathan Mahler, „The White and Gold (No, Blue and Black!) Dress That Melted the Internet", *New York Times,* 27 februarie, 2015.
2. Ibidem.
3. Pamela Engel, „Here's the Dress from a British Retailer That Started a Debate on Social Media – It's Clearly Blue and Black", *Business Insider,* 27 februarie 2015, http://www.businessinsider.com/the-roman-originals-black-and-blue-dress-2015-2.
4. Elizabeth Cohen, „A Scientific Tale of Two Dresses", CNN, 2 martie 2015, http://www.cnn.com/2015/02/27/health/science-of-gold-blue-dress/.
5. Ibidem.
6. Joe Mandese, „Extinction Event: Why There May Be Far Fewer Brands at Cannes 2025", *MediaPost Live!,* 22 iunie 2015.
7. A. Bonneville-Roussy, P.J. Rentfrow, M.K. Xu, J. Potter, „Music Through the Ages: Trends in Musical Engagement and Preferences from Adolescence Through Middle Adulthood", *The Journal of Personal and Social Psychology,* octombrie 2013: 105 (4): 703-Doi: 10.1037/a0033770.Epub2013, 29 iulie, http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23895269.
8. Ibidem.
9. Ibidem.
10. „What Your Favorite Sport Says About You", British Heart Foundation, 1 aprilie 2015, https://www.bhf.org.uk/news-from-the-bhf/news-archive/2015/march/what-your-favourite-sport-says-about-you.
11. Jong-Eun Roselyn Lee, David Clark Moore, Eun-A Park, Sung Gwan Park, „Who Wants to Be «Friend-Rich»? Social

Compensating Friending on Facebook and the Moderating Role of Public Self-Consciousness", *Computers in Human Behavior*. Impact Factor: 2.69. 05/2012; 28 (3): 1036–1043. DOI: 10.1016/j.chb.2012.01.006, http://www.researchgate.net/publication/257252915_Who_Wants_to_be_friend-rich_Social_Compensatory_Friending_on_Facebook_and_the_Moderating_role_of_public_self-consciousness.

12. Eftekhar Azar, Chris Fullwood, Neil Morris, „Capturing Personality from Facebook Photos and Photo-Related Activities: How Much Exposure Do you Need?", *Computers in Human Behavior*, volumul 37, august 2014, pp. 162–170, http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563214002696.
13. Ian Urbana, „The Secret Life of Passwords", *New York Times Magazine*, 19 noiembrie 2014, http://www.nytimes.com/2014/11/19/magazine/the-secret-life-of-passwords.html.
14. Nicole Laskowski, „Seven Big Data Failures to Watch Out For", SearchCio, Tech Target, 12 august 2015, http://searchcio.techtarget.com/news/4500251611/Seven-big-data-failures-to-watch-out-for.
15. Matt Richtel și Conor Doughery, „Google's Driverless Cars Run Into Problem: Cars with Drivers", the *New York Times*, 1 septembrie 2015.
16. Von Bettina Höchli, Karin Frick, Mirjam Hauser, „We-Dentity: Wie Das Netzwerk-Ich die Wirtschaft und Gesellschaft von Morgen Verandert", University of Zürich, Gottlieb Duttweiler Institute of Economic and Social Studies, GDI Studie #42, @copyright GDI 2015.

idei // observații // note .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

idei // observații // note

idei // observații // note .....

idei // observații // note .....

Tipar: ARTPRINT
Email:office@artprint.ro
Tel: 021.336.36.33

Martin Lindstrom, un Sherlock Holmes al lumii moderne, valorifică puterea informațiilor calitative în misiunea sa către următoarea mare descoperire.

Angajat de cele mai notorii branduri din lume pentru a afla la ce anume reacționează clienții lor, Martin Lindstrom a decis să-și petreacă 300 de nopți din an în casele unor străini pentru a observa cu atenție fiecare detaliu al vieților acestora, pentru a le descoperi dorințele ascunse și, nu în ultimul rând, pentru a identifica particularitățile care duc la un produs sau un brand de milioane.
Lindstrom conectează toate aspectele acestei povești cosmopolite care îi va fermeca atât pe creativii din comunicare, cât și pe toți cei interesați de varietatea nesfârșită a comportamentului uman.

Alăturați-vă lui Lindstrom în călătoriile sale de-a lungul cărora analizează urmele mărunte pe care le lăsăm și care dezvăluie adevăruri surprinzătoare despre tendințele noastre de consumatori, precum și despre comportamentul uman.

PUBLICA

Str. Ștefan Mihăileanu 28A
Sect.2, București,
Tel. 021 231 52 18
carte@publica.ro
www.publica.ro

CITIND PAGINILE ACESTEI CĂRȚI, VEȚI AFLA...

CUM un pantof de sport uzat, descoperit în casa unui puști de unsprezece ani din Germania, a dus la incredibila revenire pe piață a companiei LEGO.

CUM un magnet descoperit pe un frigider din Siberia a revoluționat un supermarket din SUA.

CUM o pereche de căști menite să izoleze fonic la peste 10 000 de metri a contribuit la construirea noului sunet reprezentativ pentru brandul Pepsi.

CUM felul în care intrau oamenii într-o biserică din Roma a ajutat la modernizarea parcurilor tematice Disney.

CUM un ursuleț de pluș din camera unei fetițe din Austria a dus la restructurarea celor 1 000 de magazine din 20 de țări ale unui comerciant de articole de modă.

CUM o brățară obișnuită a ajutat compania Jenny Craig să crească loialitatea clienților cu 159% în mai puțin de un an.

CUM aspectul ergonomic al bordului unei mașini a contribuit la procesul de îmbunătățire a designului aspiratorului Roomba.

Cea mai bună carte a lui Martin de până acum. O modalitate personală, intuitivă și puternică de a privi cum poți schimba ceva prin munca ta.

Seth Godin
autor al cărții
Triburi

ARGUMENTUL

UniCredit Bank

Abilitatea lui Martin Lindstrom de a identifica și de a analiza informațiile calitative pare să treacă dincolo de granițele naturalului. Acest lucru ne-a convins să vă lansăm invitația de a lectura această carte plină de povești surprinzătoare.

Small DATA

ISBN: 978-606-722-082-7

PUBLICA
aduce idei